

**LA ÉTICA COMO
VALOR FUNDAMENTAL DE
LAS EMPRESAS FAMILIARES**

Discurso leído en el acto de su recepción como
Académico Correspondiente en Toledo por

Dr. D. Felipe Hernández Perlines

el día 26 de abril de 2024

**LA ÉTICA COMO
VALOR FUNDAMENTAL DE
LAS EMPRESAS FAMILIARES**

LA ÉTICA COMO VALOR FUNDAMENTAL DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

Discurso leído en el acto de su recepción como
Académico Correspondiente en Toledo por
Dr. D. Felipe Hernández Perlines
el día 26 de abril de 2024

Arrecife (Lanzarote), Hotel Lancelot Playa

Sumario

- 1. INTRODUCCIÓN**
- 2. FUNDAMENTOS DE LA ÉTICA EMPRESARIAL**
- 3. DESAFÍOS ÉTICOS EN LA EMPRESA FAMILIAR**
- 4. CONSTRUYENDO UNA CULTURA ÉTICA EN LA EMPRESA FAMILIAR**
- 5. CASOS DE ÉXITO DE EMPRESAS FAMILIARES**
- 6. CONCLUSIONES**

BIBLIOGRAFÍA

Excmo. Sr. Presidente de la Academia de Ciencias, Ingenierías y Humanidades de Lanzarote

Excmo. Sr. Presidente de la Real Academia Europea de Doctores
Excmos. e Ilmos. Sras. y Sres. Académicos.

Señoras y Señores.

Es para mí un honor y un privilegio dirigirme a ustedes, al ser recibido como Académico correspondiente en Toledo de esta prestigiosa Academia de Ciencias, Ingenierías y Humanidades de Lanzarote. Quiero expresar mi agradecimiento a todos los integrantes de esta ilustre corporación por considerar mi candidatura y otorgarme esta distinción. En especial, quiero expresar mi profunda gratitud a su Presidente, Excmo. Sr. D. Francisco González de Posada. A él me una profunda amistad labrada a lo largo del tiempo, desde Toledo, que me ha permitido comprender y compartir la gran valía intelectual y humana que posee.

Agradecer, también al Excmo. Sr. Alfredo Rocafort, Presidente de la Real Academia Europea de Doctores, de la que soy Académico Numerario desde junio de 2023, por incluir mi ingreso en la Academia de Lanzarote dentro del programa de actividades del VII Congreso Nacional de la RAED Lanzarote 2024.

Agradecer la presencia a los Académicos de ambas instituciones, de la Academia de Ciencias, Ingenierías y Humanidades de Lanzarote y de la Real Academia Europea de Doctores: gracias de corazón.

Termino este capítulo de agradecimientos, haciendo una mención especial a mi mujer y a mi hijo, Rosi y Felipe: gracias por ser la luz de mi vida, por llenar cada día con amor, alegría y comprensión. Hacéis que cada momento sea significativo y especial. Estaré eternamente agradecido por lo que sois y por todo lo que hacéis. Vuestro amor y apoyo son los pilares de mi existencia. ¡Gracias por ser mi familia y por hacer que cada día sea una bendición!

Al ingresar a esta ilustre Academia, deseo expresar mi compromiso de compartir con todos ustedes mis conocimientos y experiencias, especialmente en el ámbito de la empresa familiar.

Durante años de dedicación y estudio, he explorado a fondo los diversos aspectos que caracterizan y distinguen a las empresas familiares en el entorno empresarial contemporáneo. Desde su estructura organizativa hasta sus dinámicas de gestión y su influencia en la economía local y global, he profundizado en cada faceta para comprender y apreciar la complejidad y el valor intrínseco que estas organizaciones aportan a nuestra sociedad.

Entiendo que el estudio de las empresas familiares no solo implica el análisis de sus estrategias empresariales y su desempeño financiero, sino también la comprensión de las dinámicas interpersonales, los valores compartidos y los desafíos únicos a los que se enfrentan en su desarrollo y continuidad generacional. Mi compromiso al ingresar en esta Academia es compartir esta perspectiva integral, enriquecida por mis investigaciones y experiencias prácticas, para contribuir al conocimiento colectivo y al avance de nuestras disciplinas.

Espero desde esta cálida y bella tierra, poder colaborar con ustedes, intercambiando ideas, debatiendo conceptos y trabajando en proyectos que impulsen el desarrollo y la excelencia en nuestros campos de estudio. Agradezco la oportunidad de formar parte de esta distinguida comunidad académica y estoy encantado de comenzar esta nueva etapa de aprendizaje y crecimiento compartido.

Con la venia, Srs. Presidentes, a continuación, paso a exponer mi discurso de ingreso como Académico Correspondiente, que he titulado: **“La ética como valor fundamental de las empresas familiares”**.

Como sabemos las empresas familiares desempeñan un papel significativo en la economía global, representando una parte sustancial de las actividades empresariales en muchos países. Sin embargo, con este poder viene una gran responsabilidad: la responsabilidad de operar de manera ética. En un entorno empresarial cada vez más complejo y competitivo, la ética debe guiar las acciones y decisiones en todos los niveles de la organización. Hablar de ética en las empresas familiares es importante en el contexto actual por varias razones: En un entorno empresarial cada vez más transparente y conectado, las empresas familiares deben ganarse la confianza de sus clientes, empleados, socios y de la sociedad en general. Mantener altos estándares éticos ayuda a construir una reputación sólida y a mantener la legitimidad de la empresa. Las empresas familiares suelen tener una visión a largo plazo debido a su deseo de preservar el negocio para las generaciones futuras, por lo que la ética empresarial contribuye a lograr esta visión. Las empresas familiares, a menudo, se enfrentan a desafíos únicos relacionados con la dinámica familiar y profesional. Establecer principios éticos claros y compartidos puede promover la armonía y la colaboración entre los miembros de la familia y los empleados no familiares. Los empleados buscan

cada vez más trabajar en empresas que valoren la ética y la responsabilidad social. Una cultura empresarial ética puede ayudar a atraer y retener talento clave, lo que a su vez impulsa la innovación y el crecimiento empresarial. En resumen, hablar de ética en las empresas familiares, en la actualidad, como veremos, no solo es importante, sino fundamental para su éxito a largo plazo, su reputación y su contribución positiva a la sociedad y al entorno empresarial en general.

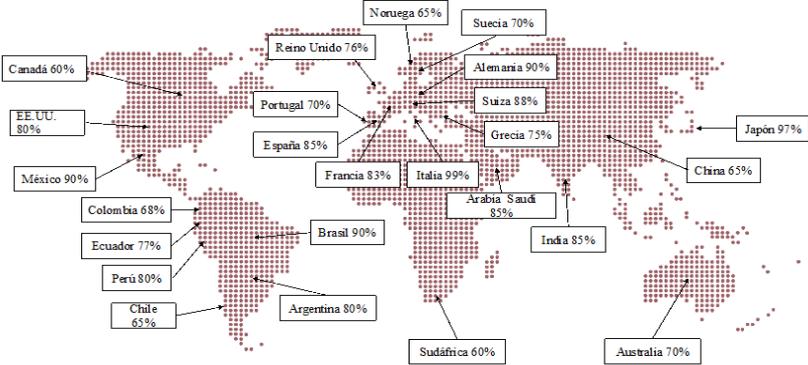
1. INTRODUCCIÓN

¿Por qué nos centramos en la empresa familiar? Ya en otros trabajos que he publicado, esbozo algunas de las razones que justifican la gran atención que se ha prestado y se presta al estudio de la empresa familiar. En primer lugar, por el número de empresas familiares existentes en la mayoría de las economías mundiales, independientemente de su nivel de desarrollo. Así, las empresas familiares representan entre el 80% y el 90% de las empresas mundiales (Center for Family Business at the University of St. Gallen y EY, 2023). KPMG (2017) y Rueda y Rueda (2019) estiman que las empresas familiares son el 80% del total de organizaciones empresariales existentes en el mundo. Por su lado, el Family Business Center afirma que el 90% de las empresas de Estados Unidos son familiares (Family Business Center, 2018). El Instituto de Empresa Familiar de España estima que en Europa hay más de 14 millones de empresas familiares.

Aunque las empresas familiares sean la forma de organización empresarial mayoritaria, a nivel mundial encontramos diferencias en relación con la importancia de las empresas familiares en el tejido empresarial en las diferentes economías. Así, según los datos que aparecen en la figura 1, en tres países las empresas familiares son más del 90% de sus empresas. Destaca Italia con el 99%, Japón

con el 97% y Alemania con el 90%, al igual que Brasil y México. La empresa familiar representa entre el 80% y el 89% en países como Suiza con el 88%, España, India y Arabia Saudí, con el 85%; Francia con el 83%. Estados Unidos, Perú y Argentina poseen un 80% de empresas familiares. Entre en 70 y el 79% se sitúan Ecuador con el 77%, Reino Unido con el 76%, Grecia con el 75%. En Portugal, Australia y Suecia el 70% de sus empresas son familiares. Por debajo del 70% se ubican países como Colombia con el 68% de empresas familiares; Noruega, China y Chile, con un 65% de empresas familiares. Cierran este repaso Canadá y Sudáfrica con un 60% de empresas familiares.

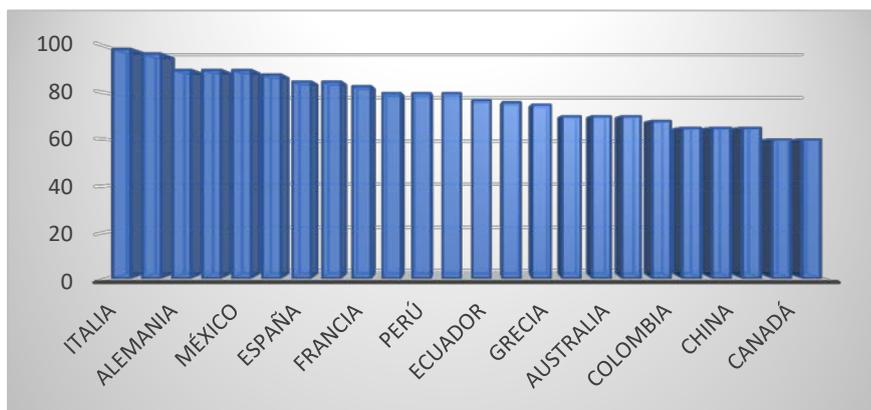
Figura 1 –La empresa familiar en el mundo.



Fuente: Hernández-Perlins, 2023.

Tanto la figura 1 como la 2 nos indican que las empresas familiares no se reparten de manera uniforme en los diferentes países analizados.

Figura 2 – Países con mayor porcentaje de empresas familiares.



Fuente: elaboración propia a partir de Hernández-Perlines, 2023.

Esta diferente distribución de las empresas familiares llevaría a tratar de encontrar cuales son las causas que provocan que en unos países haya un mayor número de empresas familiares y en otros haya un menor número de éstas (Covin y Miller, 2014). Shirokova et al. (2016), señalan que esta distribución asimétrica de las empresas familiares es consecuencia del efecto país, en el que habría que analizar los factores sociales y culturales que favorecen o dificultan la creación de empresas familiares (Ferreira et al., 2019) o cómo las instituciones socioeconómicas de cada país influyen de manera clara en la creación de este tipo de empresas (Reynolds et al., 1999).

Todo lo anterior no hace más que reafirmar que las empresas familiares son, en muchos países, las responsables de su crecimiento, de su bienestar (Astrachan y Shanker, 2003), de su riqueza y de la generación de empleo (Chang et al., 2009; Fan et al., 2011; Matthews et al., 2012). Además, este tipo de empresas crecen más rápido que la economía mundial, casi el doble que las

economías avanzadas y alrededor de 1,5 veces más que las economías emergentes y en desarrollo (Center for Family Business at the University of St. Gallen y EY, 2023).

Generalmente se asocia empresa familiar a empresa de escasa dimensión. Es necesario desmitificar esta afirmación. Así, el Centro de Empresas Familiares de la Universidad de St. Gallen, en Suiza ha analizado las características de las 500 mayores empresas familiares del mundo y en su último informe de 2023 afirman que éstas obtuvieron unos ingresos de 8,02 billones de dólares y dieron empleo a 24,5 millones de personas en todo el mundo (Center for Family Business at the University of St. Gallen y EY, 2023).

Dada la importancia de las empresas familiares en las diferentes economías, muchos investigadores, entre los que me encuentro, hemos comenzado a estudiar el funcionamiento y los factores que afectan al rendimiento de las empresas familiares (Chrisman et al., 2010; Sharma et al., 2012), centrando su devenir investigador.

Desde la empresa familiar, vamos a hablar de ética para resaltar el papel de los valores en este tipo de empresas, al fundamentarse éstas en un conjunto de valores arraigados en la familia, que se transmiten de generación en generación, como legado del fundador y de la familia y que permiten su supervivencia a lo largo del tiempo.

Un elemento que define a las empresas familiares es su orientación familiar, que explica hasta qué punto los individuos proyectan su esencia en la empresa familiar (Díaz-Moriana et al., 2019), a través del fomento de los valores familiares como la perpetuación de la dinastía familiar (Berrone et al., 2012). Los valores propios de las empresas familiares proporcionan una base para un comportamiento ético más elevado que el de las empresas no familiares (Vázquez, 2018). La mayor propensión ética en las empresas familiares suele ser consecuencia de la influencia de sus

líderes y de los aspectos emocionales, culturalmente arraigados, en dichas empresas, como la confianza, los sentimientos y las emociones (Vallejo-Martos & Puentes-Poyatos, 2014). Los valores familiares, como elementos del capital social familiar, guían el comportamiento y la toma de decisiones en la empresa familiar (Giberson et al., 2009), debiendo transmitirse a la siguiente generación como legado de generaciones anteriores (Sorenson, 2013).

Hablar de ética, en la actualidad, es esencial para abordar los desafíos éticos emergentes, construir confianza y credibilidad, prevenir abusos y corrupción, promover el bienestar humano y asumir nuestra responsabilidad global en la creación de un mundo más justo y ético.

El estudio de la ética ha suscitado un gran interés entre el público, en general, y los investigadores, en particular. Este mayor interés se puede deber a que escándalos empresariales, medioambientales y políticos han recibido cobertura mediática que no han hecho más de dar a conocer la mala conducta y comportamientos poco éticos de directivos de algunas empresas (Reck et al., 2021) y de ahí que haya aumentado la presión social sobre las organizaciones para que mejoren su comportamiento ético (Saha et al., 2020).

La ética se considera cada vez más una característica esencial de los directivos y, por lo tanto, de las empresas (Nguyen et al., 2021).

Para abordar la ética en la empresa familiar les propongo los siguientes apartados: Después de esta introducción, haré referencia a los fundamentos de la ética empresarial, deteniéndonos en su concepto y en cómo afecta a las decisiones de la empresa, tanto en el corto como en el largo plazo. Posteriormente, abordaremos los desafíos éticos en la empresa familiar, prestando especial atención a los intereses de la familia y del negocio, la sucesión y el liderazgo ético y el proceso de comunicación y trasmisión de valores en la

empresa familiar. El tercer gran apartado lo voy a dedicar a la construcción de la cultura ética en la empresa familiar, resaltando la importancia de los valores, de la implementación de códigos éticos y de la sostenibilidad en la empresa familiar. Sostenibilidad entendida en su triple vertiente, social, medioambiental y de gobernanza. Creo necesario, y a esto dedico un cuarto apartado, exponer algunos casos de éxito de empresas familiares que han priorizado la ética en sus acciones, que poseen un comportamiento ético digno de destacar y de ser imitado por otras empresas familiares. De estos casos es posible extraer algunas lecciones y recomendaciones para fortalecer la ética y el comportamiento ético de otras empresas familiares. Finalizaré este discurso, ofreciendo una serie de conclusiones derivadas del análisis de la ética en las empresas familiares.

2. FUNDAMENTOS DE LA ÉTICA EMPRESARIAL

Antes de adentrarnos en el análisis de la ética empresarial creo necesario definir qué se entiende por ética. El diccionario de la Real Academia de la Lengua Española define la ética, en su cuarta acepción como “Conjunto de normas morales que rigen la conducta de la persona en cualquier ámbito de la vida” y en su quinta acepción “Parte de la filosofía que trata del bien y del fundamento de sus valores” (RAE, 2024).

La palabra ética deriva del griego antiguo *ēthikós* (ἠθικός), que significa "*relativo al carácter*", que a su vez proviene de la palabra raíz *ēthos* (ἦθος) que significa "*carácter, naturaleza moral*". El estudio de la ética se remonta a los orígenes mismos de la filosofía en la Antigua Grecia, y su desarrollo histórico ha sido amplio y variado. A lo largo de la historia ha habido diversas maneras de entender la ética y distintas propuestas morales orientadoras de la vida humana.

Ética y moral, se suelen utilizar como sinónimos, pero en realidad no lo son. La confusión proviene porque “**éthos**” palabra griega de la que deriva ética y “**mos**” palabra latina de la que se deriva moral significan prácticamente lo mismo: carácter, costumbres. Coincidimos con Pedro Subirats cuando afirma que *“ambas expresiones se refieren, a fin de cuentas, a un tipo de saber que nos orienta para forjarnos un buen carácter, que nos permita enfrentar la vida con altura humana, con dignidad, en suma, ser justos y felices”* (Subirats, 2013).

Sin embargo, ambas palabras poseen significados diferentes. Para Jorge Linares, la diferenciación entre moral y ética proviene de su origen etimológico. Moral proviene del latín “**moralis**” que se refiere a las costumbres o hábitos normalizados; mientras que ética proviene de dos palabras griegas: de “**éthos**” que significa hábitos que regulan la conducta y de “**Ethos**”, que significa carácter, modo de ser individual o colectivo. La moral es un conjunto de juicios relativos al bien y al mal, destinados a dirigir la conducta humana. Estos juicios se concretan en normas de comportamiento que, adquiridas por cada individuo, regulan sus actos, su práctica diaria. Es decir, la moral trata de saber qué debemos hacer a partir de un conjunto de preguntas y respuestas. Por otro lado, la ética es una reflexión sobre la moral. La ética, como filosofía de la moral, se encuentra en un nivel diferente: se pregunta por qué consideramos válidos unos y no otros comportamientos; compara las pautas morales que tienen diferentes personas o sociedades buscando su fundamento y legitimación; investiga lo que es específico del comportamiento moral; enuncia principios generales o universales inspiradores de toda conducta. Por lo tanto, la ética se ocupa de analizar las acciones humanas en tanto que a través de esas acciones los seres humanos nos hacemos mejores o peores (Fontrodona y Argandoña, 2011).

Para Adela Cortina, primera mujer que en año 2008 ingresó en la Real Academia de Ciencias Morales y Políticas, Directora de la Fundación ETNOR para la ética de los negocios y las organizaciones y Catedrática de Ética y Filosofía Política de la Universitat de València, la ética es un *“tipo de saber que pretende orientar la acción humana en un sentido racional; es decir, pretende que obremos racionalmente”* (Cortina, 1994:19).

Por su parte, Crespo (2003) especifica que el saber ético tiene fundamentalmente dos modos: el primero, forja el carácter con el que se busca aprender a tomar decisiones prudentes y el segundo, coincide con la toma de decisiones moralmente justas.

La empresa tiene como misión fundamental la generación de valor para los distintos grupos de interés. En los últimos años ha crecido el interés por la ética empresarial en el sentido que determinados casos de corrupción, los desastres ambientales, la falta de veracidad en las actuaciones de las empresas ha llevado a dichos grupos de interés y a la sociedad en general a pedir a las empresas que actúen conforme a unos principios y valores éticos, que sean honestas y se comporten de una manera responsable. Por lo tanto, debemos hablar de cómo la ética se debe incorporar a la toma de decisiones empresariales señalando la necesidad de un comportamiento ético de la empresa, aplicable a todas las acciones de esta y a sus integrantes. La empresa está formada por personas, por lo que es posible pasar de una ética individual a una ética empresarial. Así, para Navas y Guerras (2023) la ética individual *“hace referencia a un conjunto de valores que determinan las relaciones entre los individuos, a partir de los cuales surgen apreciaciones acerca del bien y del mal como fundamento de su conducta”* (Navas y Guerras, 2023:76). La ética empresarial o de los negocios, continúan afirmando, *“hace referencia a los comportamientos profesionales o públicos que lleva a identificar lo que se considera aceptable o no por la sociedad y por la conciencia y por los*

valores de las personas que forman parte de la organización” (Navas y Guerras, 2023:76).

La ética de los negocios (Business Ethics) surgió con fuerza en Estados Unidos en la década de los setenta del siglo XX después de la pérdida de confianza de la sociedad en las empresas y en el Gobierno Americano tras las escuchas ilegales del caso “Watergate”. En los años 80 de ese mismo siglo, encontramos dos posturas totalmente irreconciliables. Por un lado, la defendida por Friedman, Premio Nobel de Economía en 1976, una de las principales figuras y referentes del liberalismo, quien afirma que *“la única responsabilidad de la empresa consiste en utilizar sus recursos en actividades encaminadas a incrementar los beneficios de los accionistas”* (Friedman, 1970). Esta reflexión condujo a muchas empresas a actuar con la única finalidad de obtener beneficios y poseer una orientación cortoplacista. En contraposición a esta postura carente de preocupación por los aspectos éticos en la actuación empresarial, a finales de los 80 empieza a surgir, tanto desde el ámbito empresarial, como institucional y el académico, una mayor preocupación por la ética empresarial. En 1987 surge la European Business Ethics Network (EBEN), una red europea de la Ética de la Empresa, que tiene como misión promover la ética y la excelencia en las empresas, aumentar la concienciación sobre los retos éticos en el mercado global y permitir el diálogo sobre el papel de las empresas en la sociedad. EBEN-Europa agrupa a más de 600 directivos de empresas europeas y a más de 210 instituciones. EBEN-España es la Asociación Española de Ética de la Economía y de las Organizaciones, es la marca de EBEN Europa en España y pretende ser *“un foro abierto y plural, una red en la que profesionales de diversas procedencias e intereses -directivos, académicos, empresarios, etc.- pueden aportar sus ideas y contrastar sus experiencias en un clima de franco diálogo. Sus*

miembros participan de una común aspiración: reconocer la necesidad de la ética en la configuración de la sociedad y de la empresa, y proponerse fomentar su estudio y puesta en práctica” (EBEN-España, 2024).

Los escándalos de Enron, Parmalat, WorldCom, entre otros, que se produjeron en los años 90 del siglo XX provocaron una creciente preocupación por la ética de los negocios. Las empresas comenzaron a incorporar principios éticos en sus decisiones e intentaron encontrar un equilibrio entre su comportamiento ético y su actuación empresarial.

La necesidad de transparencia y de información sobre la actuación de las empresas, provocó que en el siglo XXI la ética empresarial se convirtiera en una cuestión relevante. Los medios de comunicación se hacen eco de actuaciones empresariales marcadas por fraudes, sobornos, corrupción, competencia desleal, productos en mal estado, vertidos incontrolados en los cauces de los ríos, etc. que supuso para estas empresas la obtención de beneficios fraudulentos. La opinión pública, en general, exigió que estos comportamientos empresariales fraudulentos fueran castigados. Se pidió poner freno a este tipo de conductas “faltas de ética”.

La ética empresarial se centra en la implementación de principios tanto en la toma de decisiones como en acciones específicas, proporcionando herramientas que promuevan un mayor estándar ético dentro de la empresa.

Adela Cortina, en una conferencia en la asociación de directivos y empresarios logísticos Propeller Valencia pronunciada, el 1 de marzo de 2021 en Valencia, afirmó que la *“ética de la empresa son las normas y principios éticos que se utilizan para resolver los diversos problemas morales o éticos dentro del contexto empresarial”*. Y continuó afirmando que *“la ética empresarial genera confianza y el hecho de no tenerla provoca que las*

empresas pierdan oportunidades”. Adela Cortina insistió en que *“las empresas éticas son un bien público porque benefician al conjunto de la sociedad... porque ese buen hacer va calando en la sociedad y va acabando con las malas prácticas”*. Es decir, a la sociedad le interesa tener y promover comportamientos éticos.

Por su parte, para la European Business Ethics Network *“la ética de los negocios es una reflexión sobre las prácticas de los negocios en las que se implican las normas y valores de los individuos, las empresas y la sociedad”* (Guillén-Parra, 1996).

A partir de esta definición de ética de la European Business Ethics Network es posible considerar tres niveles de ética: la ética individual, la ética de la empresa y la ética económica. La **ética individual** se circunscribe a las relaciones y comportamientos individuales dentro de la empresa. La **ética de la empresa** analiza el comportamiento de la empresa a través de normas y procedimientos que permiten que la ética se integre en la toma de decisiones de la empresa. La ética debe estar presente en la misión y en la visión de la empresa, en la comunicación y en la transparencia, se debe sustentar en los códigos de buen gobierno y de valores. Por su parte, la **ética del sistema económico** se define en tanto que la empresa forma parte de un entorno económico, social y político. Este ámbito de la ética se ocupa del desarrollo sostenible del sistema económico en sus tres vertientes, social, medioambiental y de gobernanza. Con la ética económica se trata de erradicar comportamientos como la explotación infantil, acciones poco respetuosas con el medio ambiente, el trato vejatorio a las personas, etc.

Coincido con el profesor Argandoña, Profesor Emérito de Economía y titular de la Cátedra CaixaBank de Responsabilidad Social Corporativa del IESE, en su reflexión aparecida en la Newsletter de EBEN del 22 de abril de 2021 titulada “Reconectar

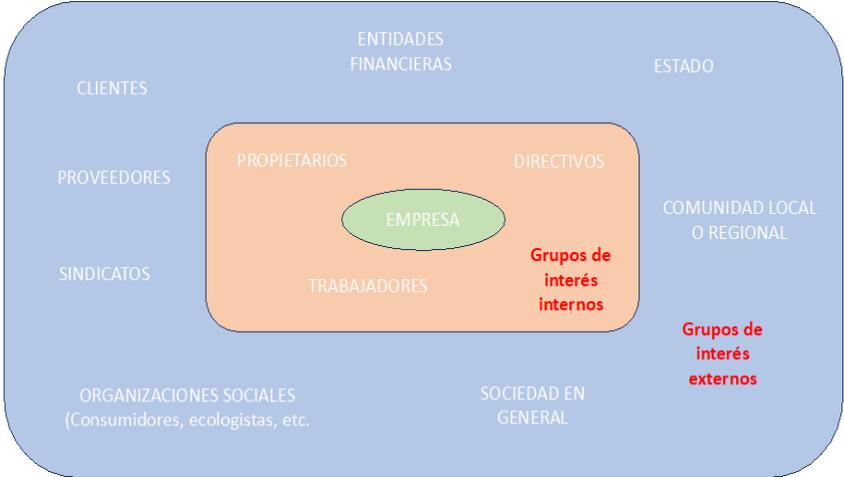
lo social en la ética de la empresa” cuando afirma que “*la ética forma parte de los fundamentos de la sociedad*” ya que “*las fuerzas que conforman el mundo actual... parecen ir más allá de los juicios de las personas*”, que “*van a ser de importancia crítica en los próximos años*”. Por lo tanto, la ética de la empresa adquiere un papel crucial en la sociedad actual, puesto que debe preguntarse por los roles y los límites que la sociedad asigna a las empresas.

La ética empresarial está muy relacionada con la responsabilidad social de la empresa. Aunque son conceptos diferentes. La responsabilidad social de la empresa ha evolucionado desde la filantropía hasta la sostenibilidad, pasando por el valor social, y la responsabilidad social empresarial o corporativa. La distinción fundamental entre ética y sostenibilidad radica en que la ética se refiere a un conjunto de normas y principios éticos empleados para abordar dilemas morales o éticos dentro del ámbito empresarial. En contraste, la sostenibilidad representa la materialización de los principios éticos en la empresa, manifestándose a través de acciones voluntarias dirigidas a abordar los impactos sociales, medioambientales y de gobernanza de su actividad. Este enfoque impulsa a la empresa a alcanzar sus metas a largo plazo en los ámbitos económico, social y medioambiental. Para lograr estos objetivos sostenibles, la empresa debe elaborar una estrategia que considere a sus partes interesadas, tanto internas como externas. Cuando la empresa logro estos objetivos obtiene niveles elevados de legitimidad, reputación y credibilidad frente a sus diversas partes interesadas y ante la sociedad en general.

Por lo tanto, la ética empresarial se centra en los valores fundamentales de la empresa, los cuales inciden en los diversos grupos de interés o stakeholders, tanto internos (accionistas, directivos, empleados, etc.) como externos (clientes, proveedores, sociedad, etc.). Surge así un concepto clave, el de los grupos de interés, que desde 1984 Freeman ha definido como "*todos aquellos*

grupos que se ven directa o indirectamente afectados por la actividad empresarial, y que, a su vez, tienen la capacidad de influir directa o indirectamente en dicha actividad". Cada uno de estos grupos de interés persigue sus propios objetivos, que ocasionalmente pueden entrar en conflicto entre sí. Sin embargo, es crucial que todos compartan el objetivo común de asegurar la supervivencia de la empresa. Por ello, los objetivos empresariales se deben concebir como el resultado de un proceso de negociación y compromiso entre los intereses de cada grupo (Cyert y March, 1965). En este proceso de establecimiento de objetivos empresariales, es pertinente cuestionar quién tiene la autoridad para fijar dichos objetivos y cómo se distribuye el poder entre los diferentes grupos de interés de la empresa. La figura 3 muestra los principales grupos de interés de una empresa.

Figura 3 – Grupos de interés de una empresa.



Fuente: Navas y Guerras, 2023, p. 65.

Pero también es necesario valorar la importancia de cada uno de los grupos de interés, puesto que dicha importancia condiciona el proceso de adopción de decisiones de la empresa y las acciones que

se emprendan. Con carácter general, se suele prestar mayor atención a los grupos de interés más importantes y menor atención a los menos relevantes. Para valorar la importancia de los grupos de interés, Mitchell et al. (1997) propusieron elaborar un mapa de grupos de interés a partir de la consideración de tres características: a) el **poder**, que se refiere a la capacidad de un grupo de imponer al resto de grupos sus propios objetivos; b) la **legitimidad**, se refiere a la percepción de que los objetivos de un grupo de interés se ajustan a las normas, valores y creencias de un sistema social. La legitimidad de un grupo es otorgada por el resto de los grupos; c) la **urgencia**, que se asocia con el interés de un grupo para lograr sus objetivos antes que los objetivos del resto de los grupos. La empresa debe ordenar los diferentes grupos de interés teniendo en cuenta estas tres características, de manera que aquellos grupos que posean las tres (poder, legitimidad y urgencia) serán los grupos más importantes para la empresa y los que, por lo tanto, determinaran su actuación.

Pero ¿cuándo podemos afirmar que una decisión es ética? ¿cómo podemos aplicar la ética en la empresa? Es indiscutible que una decisión se considera ética cuando cuenta con el acuerdo de todos los grupos de interés afectados por ella, ya que se alinea con valores universalmente aceptados.

La implementación de la ética empresarial requiere, en primer lugar, que la empresa establezca y adopte un conjunto de valores y criterios de conducta, los cuales deben ser internalizados en la cultura organizacional. Estos valores y criterios no solo definen la empresa internamente, sino que también transmiten la identidad de la organización a todos los grupos de interés que interactúan con ella (stakeholders), incluyendo accionistas, clientes, proveedores y la sociedad en general, lo que implica evaluar el impacto global de sus decisiones en la sociedad en su conjunto. Esto es lo que se denomina como ética de la responsabilidad.

En segundo lugar, se encuentra el desarrollo de herramientas que funcionen como guías o modelos de conducta, conocidas como prácticas éticas. Estas prácticas representan una forma efectiva de concienciar a la organización sobre la importancia de la ética. Consisten en documentos y/o programas formalmente establecidos en las empresas con el propósito de definir, comunicar y fortalecer los valores y criterios éticos que se esperan seguir en la empresa. Dentro de estas prácticas, que varían en función de las características, singularidades y necesidades de cada empresa, podemos destacar los **códigos éticos** o de **buen gobierno**, la creación de **comités de ética**, que serán los responsables de la aplicación de las políticas y prácticas éticas en la empresa, el diseño de **programas de formación ética**, el establecimiento de canales de información ética y recogida de quejas y finalmente, la realización de **auditorías éticas**.

Los códigos éticos, también conocidos como declaraciones de valores o códigos de conducta, son documentos formales que tienen como propósito principal describir el propósito, los principios, los valores y las normas de comportamiento que rigen la empresa.

De acuerdo con ETNOR, un código ético es un documento formal que enuncia los valores esenciales de la empresa y los compromisos adquiridos que deben guiar las acciones de todos los miembros dentro de la organización. Este documento representa un compendio de principios que guían la conducta empresarial y ofrece dirección a los empleados en el momento de tomar decisiones.

El contenido de un código ético debe incluir, entre otros elementos, los valores fundamentales de la empresa, las normas y obligaciones vigentes en la organización, así como las responsabilidades y compromisos hacia los diferentes grupos de interés.

El código ético tiene diversas funciones, como la de establecer claramente las responsabilidades, derechos y obligaciones de todos los involucrados. También sirve como guía para la toma de decisiones y como declaración del compromiso de la dirección para aplicar un enfoque ético en la gestión empresarial. Además, el código ético debe detallar los valores que la empresa desea promover y que contribuyan a su prestigio.

Como consecuencia de los escándalos empresariales de gran magnitud que a todos nos vienen a la cabeza, como Enron, Parmalat, Lehman Brothers, etc. se observa un creciente interés en la implementación de códigos de buen gobierno corporativo, tanto a nivel nacional como internacional. Antes de referirnos a los códigos de buen gobierno, debemos definir qué se entiende por gobierno de la empresa. Para Lizcano (2006) el gobierno de las empresas es *“la forma en cómo éstas se organizan, son dirigidas y controladas para alcanzar sus objetivos previamente fijados”*. Por lo tanto, los Códigos de Buen Gobierno representan *“pronunciamientos en torno al gobierno corporativo, con recomendaciones precisas y de adopción voluntaria para las empresas”*. Estos códigos suelen ser emitidos por comisiones especializadas de expertos, con frecuencia constituidas a iniciativa de organismos oficiales, con el cometido fundamental de estudiar los criterios y pautas a que deben someterse las sociedades en un contexto determinado, y pronunciarse con una serie de recomendaciones que mejoren el comportamiento de las organizaciones respecto a la transparencia informativa, composición y funcionamiento de los órganos de gobierno y relación con los distintos grupos de interés (AECA, 2004).

En España, se han formulado diversas recomendaciones con el objetivo de promover el buen gobierno y alcanzar la máxima

transparencia en la administración de la alta dirección. Se han elaborado tres códigos de buen gobierno, de carácter voluntario. Argandoña, en su blog sobre Economía, Ética y RSC, en la entrada de 1 de junio de 2023, dedicada a “*La ética que se usa en las empresas*”, afirma que “*a las empresas les viene muy bien tener un código ético, un código de buena conducta o un conjunto de principios que se aplica ampliamente a los procesos de toma de decisiones en la organización. De este modo, todo está claro porque es fácil saber qué se debe hacer, qué se puede hacer y qué no se puede hacer. Los procedimientos quedan claros y, eso es lo importante*”.

El primero de estos códigos, conocido como el **Informe Olivencia** (1998), surgió como resultado de la Comisión Especial para el Estudio de un Código Ético de los Consejos de Administración de las Sociedades, establecida por el Consejo de Ministros en su reunión del 28 de febrero de 1997. Si bien las recomendaciones del **Informe Olivencia** estaban principalmente dirigidas a las empresas cotizadas, también son de aplicación por las empresas que obtienen financiamiento en los mercados de capitales, incluso si sus acciones no cotizan en bolsa. Se recomienda comunicar las recomendaciones adoptadas, proporcionando una justificación en caso de no seguir algunas de ellas.

El segundo informe, conocido como el **Informe Aldama** (2003), da continuidad al trabajo iniciado por el **Informe Olivencia** y examina la aplicación y seguimiento de las recomendaciones. Está dirigido principalmente a las empresas cotizadas, aunque especifica que sus recomendaciones también podrían aplicarse a otras empresas que participan en el mercado primario de valores, incluso si no cotizan en el mercado secundario. Además, se sugiere informar sobre el nivel de cumplimiento de las recomendaciones o proporcionar una justificación en caso de no seguirlas.

El tercer informe, conocido como **Informe Conthe** (2006), se enfoca en todas las empresas cotizadas, aunque se reconoce que algunas de sus recomendaciones podrían no ser adecuadas o demasiado exigentes para entidades más pequeñas. Este informe subraya la relevancia del principio de "*cumplir o explicar*", lo que significa que si alguna empresa cotizada no cumple con alguna de las recomendaciones, debe proporcionar una explicación de por qué no lo ha hecho. Este informe ha sido actualizado en diversas ocasiones, en 2013, en 2015 y, finalmente, en 2020. En el Portal de Responsabilidad Social del Ministerio de Trabajo y Economía Social, se afirma que este **código** tiene como objetivo velar por el adecuado funcionamiento de los órganos de gobierno y administración de las empresas españolas para conducir las a las máximas cotas de competitividad; de generar confianza y transparencia para los accionistas e inversores nacionales y extranjeros; de mejorar el control interno y la responsabilidad corporativa de las empresas españolas, y de asegurar la adecuada segregación de funciones, deberes y responsabilidades en las empresas, desde una perspectiva de máxima profesionalidad y rigor.

En España, la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) tiene la responsabilidad de supervisar el cumplimiento de las normativas sobre gobierno corporativo en las empresas cotizadas. Estas empresas están obligadas a publicar anualmente un informe que evalúe el grado de cumplimiento de las recomendaciones de buen gobierno.

La mayoría de los códigos de buen gobierno corporativo aplicados en empresas cotizadas en España se enfocan en los siguientes aspectos:

- Analizan aspectos como la delegación del voto y la organización de reuniones de la Junta de Accionistas.

- Abordan la certificación de cuentas por parte de los administradores.
- Definen criterios como la edad de los miembros del Consejo de Administración, la cantidad de consejeros independientes, el carácter ejecutivo del Presidente, así como detalles sobre los blindajes y la remuneración de los consejeros.
- Plantean temas de conflictos de intereses, operaciones vinculadas con accionistas y administradores.
- En cuanto a la gestión de proveedores, se especifica el proceso de selección.
- Describen los deberes de fidelidad y lealtad de los consejeros y administradores, junto con el uso de las “*stock options*”.
- Finalmente, hacen hincapié en la importancia de la publicación del informe anual de gobierno corporativo.

Otro aspecto importante es el **Comité de Ética**, que desempeña un papel crucial en el desarrollo y aplicación de los **Códigos Éticos**. Su principal responsabilidad es garantizar el cumplimiento del **Código Ético**, abordando conflictos y dilemas éticos que puedan surgir. Este comité interpreta las normativas y brinda asesoramiento para encontrar soluciones a problemas éticos. Además, su función incluye la evaluación de los intereses de todos los grupos de interés de la empresa. Para su buen funcionamiento, debe estar integrado por miembros de los diferentes niveles jerárquicos y grupos de interés.

Por último, mediante la **auditoría ética**, la empresa evalúa el grado de cumplimiento ético en su funcionamiento. Estas auditorías éticas satisfacen la demanda de mayor transparencia, lo que facilita a la dirección abordar la creciente complejidad social, económica y cultural del entorno en el que opera. En el contexto español, existen

dos sistemas para validar el cumplimiento de las normas éticas y de responsabilidad social. Por un lado, está la **SGE21**, que establece los requisitos para desarrollar, implementar y evaluar un **Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable** en las organizaciones. Propuesta por Forética, esta norma europea es la primera en permitir la implantación, auditoría y certificación de un sistema de gestión ética y socialmente responsable. Se trata de una herramienta fundamental para la integración de los aspectos ambientales, sociales y de buen gobierno (ASG) en la gestión de empresas y organizaciones de todo tipo, y representa para la dirección una evaluación de su capacidad para ejercer un liderazgo responsable. Por otra parte, la **SA8000** es una certificación voluntaria desarrollada por **Social Accountability International**, la cual tiene como objetivo fomentar la mejora de las condiciones laborales.

Como mencionamos previamente, la **ética empresarial** se basa en un conjunto de valores que definen las relaciones entre las diversas personas y grupos de interés dentro de la empresa. Todas las empresas se rigen por valores, los cuales pueden ser explícitos o implícitos, manifestándose a través del ambiente organizacional. De manera general, los valores se refieren a "*los principios, creencias, normas y compromisos que guían la actuación de la empresa para alcanzar su misión y visión en el futuro*" (Navas y Guerras, 2023). Estos valores actúan como pautas que influyen en el comportamiento de los miembros de la organización en la forma de hacer negocios (Grant, 2021). Para la **ética empresarial** es muy importante analizar la cultura de la empresa, entendida como el conjunto de valores, normas, creencias y comportamientos de la empresa, que representan el cómo se hacen o se deben hacer las cosas en la empresa para el logro de su misión y su visión.

3. DESAFÍOS ÉTICOS EN LA EMPRESA FAMILIAR

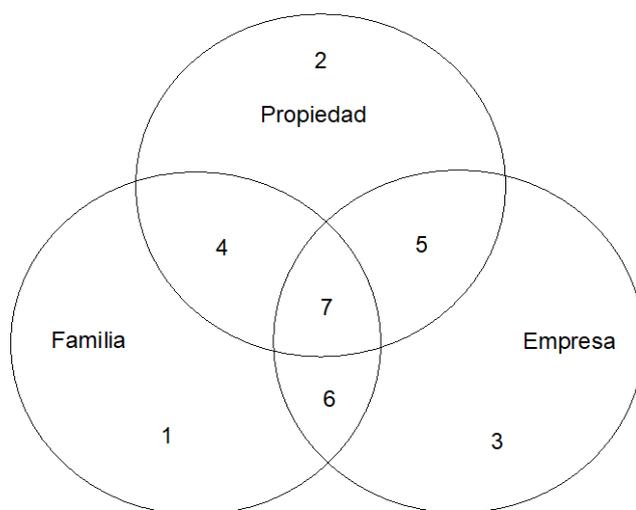
Si bien todas las empresas enfrentan desafíos éticos, las empresas familiares a menudo se encuentran con dilemas adicionales debido a la intersección de intereses familiares y empresariales.

Antes de adentrarnos en el análisis de la ética en la empresa familiar, creemos necesario dar una definición de esta. A la hora de definir que es una empresa familiar, se suelen utilizar, de manera generalizada, criterios de propiedad y gestión. Aunque también se suelen tener en cuenta criterios como el número de generaciones de la familia propietaria, la influencia de la familia en la empresa, el compromiso de la familia en el negocio o la vocación de continuidad de la familia en dicho negocio, entre otros. A partir de estos criterios surgen numerosas, diversas y heterogéneas definiciones de empresa familiar. En todo caso, para la finalidad de este discurso podemos definir la empresa familiar como *“aquella en la que la propiedad y/o la dirección de la empresa se encuentran en manos de una familia que tiene vocación de continuidad, ya que desea que la empresa continúe en un futuro en manos de sus descendientes”* (Barroso, et al., 2012).

La empresa familiar comparte muchas características comunes con otros tipos de empresa. La diferencia fundamental radica en su estrecha vinculación con un grupo familiar que ejerce una influencia directa en su gobierno y administración.

Podemos representar la empresa familiar a partir del modelo de los *“tres círculos”*, de Tagiuri y Davis (1992), que consideran la empresa familiar como un sistema integrado a su vez por tres subsistemas que se superponen: la empresa, la familia y la propiedad.

Figura 4 - Modelo de empresa familiar de Tagiuri y Davis (1992).



Fuente: Tagiuri y Davis (1992).

Este modelo nos permite identificar los grupos y el lugar que ocupa cada miembro de la empresa familiar, según cada uno de los círculos y sus intersecciones. Los autores consideraron 7 posibles grupos (ver figura 4):

1. El **grupo 1** lo integran miembros de la familia, que no son propietarios y no trabajan en la empresa,
2. El **grupo 2** lo componen propietarios de la empresa, que no son miembros de la familia y no trabajan en la empresa,
3. El **grupo 3** engloba a los empleados de la empresa, que no son miembros de la familia y no son propietarios,
4. El **grupo 4** está constituido por los miembros de la familia, que son propietarios y no trabajan en la empresa,
5. El **grupo 5** incluye a los miembros de la familia, que no son propietarios y trabajan en la empresa,

6. El **grupo 6** abarca a los propietarios, que no son miembros de la familia y trabajan en la empresa y, finalmente,
7. El **grupo 7** que comprende los miembros de la familia, que son propietarios y trabajan en la empresa.

Las empresas familiares son capaces de construir relaciones únicas con sus grupos de interés (Neubaum et al., 2012). Estas relaciones constituyen recursos valiosos, escasos y difíciles de reproducir, por lo que crean una ventaja competitiva clave para este tipo de empresas (Heino et al., 2020).

Las empresas familiares se caracterizan por una elevada heterogeneidad, que puede ser analizada a partir de Tagiuri y Davis (1992), ya que con dicho modelo podemos determinar qué individuos trabajan o tienen alguna relación, qué papel tienen, sus intereses y las relaciones entre ellos (Gallo y Amat, 2003). La ventaja de este modelo es que permite especificar los papeles que cada subsistema/persona juega, siendo un instrumento adecuado para determinar intereses y prioridades (Santos-Martos, 2015). Cada grupo, al defender su propia perspectiva, puede dar lugar a la aparición de conflictos. Con este modelo son más fáciles de identificar dichos conflictos e, incluso, facilita el diseño de pautas para evitar su aparición y, en el caso de que aparezcan, arbitrar las posibles soluciones (Abelló-Gamazo, 2015).

Sorenson y Milbrandt (2023) afirman que para explicar la ética en las empresas familiares es posible utilizar la teoría de los grupos de interés y el enfoque de identidad social. No cabe duda que en las empresas familiares, la familia es el principal grupo de interés, pudiendo utilizar la teoría de la identidad social para analizar el papel de los miembros de la familia a nivel individual y organizativo. Las empresas familiares ofrecen la oportunidad de estudiar la importancia de los grupos de interés en entornos con múltiples lógicas a partir del análisis de la legitimidad, el poder y el

estatus, que a su vez se derivan de tres entornos institucionales diferentes: la familia, la empresa y la sociedad y cómo estos atributos son asignados y ganados por los miembros de la familia en función de las apuestas que hacen (o podrían hacer) en la empresa. Del análisis de dichas lógicas es posible tener en cuenta diferentes situaciones desde el punto de vista ético.

Según Bogod y Leach (2006), la familia representa el contexto donde se moldean las primeras interacciones sociales, estableciendo así la base para la confianza y el concepto de empresa familiar. Además, el sistema familiar establece principios fundamentales y valores nucleares que refuerzan la ética y promueven el interés a largo plazo de la familia empresarial (Belak et al., 2012). Los valores arraigados en una familia empresaria explican el alto nivel de compromiso y comportamiento ético que se observa en estas empresas, dado que la familia es la institución primaria donde se establecen y se transmiten normas a través de generaciones (Euler et al., 2001). Los miembros de una misma generación tienden a compartir normas y valores, lo que facilita el compromiso y el respaldo a las mismas causas. Cuando los valores son compartidos y los compromisos están alineados, las decisiones en la empresa familiar se toman de manera más ágil, ya que no requieren la aprobación ni supervisión entre los familiares (Pieper, 2010). Se presume que estas decisiones están en consonancia con los valores morales aceptados y suscritos. Esta agilidad puede constituir una ventaja competitiva para la empresa familiar.

La familia es la que impregna de valores a la empresa y define los rasgos característicos y diferenciales de la empresa familiar. Pero también define la visión de la empresa familiar y da sentido a la misión de esta, lo que facilitará la longevidad de la misma. A la familia le corresponde definir la misión, la visión y los valores de la empresa familiar y el Consejo de Administración deberá traducir

estos contenidos en acciones de buen gobierno y en la misión de la empresa familiar.

La transmisión de los valores éticos por parte del fundador y la familia fundadora ejerce un impacto significativo en el comportamiento ético de la empresa. El fundador actúa como modelo y ejemplo para la empresa cuando está comprometido con estos valores éticos. Si el fundador o el líder familiar actúan con integridad, jugando limpio, comportándose de manera moral, definiendo actitudes y comportamientos que se transmiten a la siguiente generación y a la empresa en su conjunto. Sin embargo, no solo el fundador sino también la familia influye en el comportamiento de la empresa (Steier, 2001) así como en su estructura, gobierno y transmisión (Hoffman et al., 2006).

Los valores en el ámbito de la empresa familiar han sido objeto de numerosos estudios. Destacan las investigaciones realizadas por Astrachan et al. (2002), Dyer (2003) y Denison et al. (2004). Los valores proporcionan una sensación de identidad a los miembros de la empresa familiar y actúan como un sólido pilar en el sistema, orientando la toma de decisiones y facilitando los compromisos, al mismo tiempo que alinean los comportamientos (Deal y Kennedy, 1982). La transmisión de estos valores y creencias éticas puede realizarse a través de un código de buenas prácticas, manuales de procedimiento y protocolo familiar, o de manera informal mediante el ejemplo en la familia y en la empresa (Robertson, C. J., 2008). La presencia de estos valores éticos fomenta comportamientos comunicativos que generan confianza, siendo esta última, un elemento clave para la coordinación y cohesión dentro de cualquier grupo humano, incluida la familia empresaria (Bachman y Zaheer, 2006-2008).

La ética familiar se centra en los principios y valores morales que orientan las acciones y decisiones de los miembros de la familia,

tanto entre ellos como en relación con la empresa familiar. La ética familiar juega un papel crucial en el éxito y la reputación de la empresa, ya que influye en cómo se relaciona con sus empleados, clientes, proveedores, competidores y la sociedad en su conjunto.

En una empresa familiar, los valores se van generando a lo largo del tiempo y se transmiten de generación en generación. El simple hecho de definir qué es la visión, la misión y los valores no los convierte en reales por el simple hecho de haberlos puesto por escrito. Debe de haber una consistencia entre lo que es, lo que dice ser y lo que hace la empresa. De lo que se trata es de conseguir que estos valores guíen el devenir del negocio en el día a día e inspiren las actuaciones de todos los familiares. Deben respirarse en el ambiente de la empresa familiar y en el seno de la familia empresaria para que las nuevas generaciones crezcan arropadas por estos valores que, a la larga, se convertirán en parte de su legado. Los valores constituyen uno de los pilares fundamentales para el éxito de las empresas familiares a pesar de los cambios que se están produciendo en el entorno.

El proceso de relevo generacional está estrechamente ligado a la transmisión de los valores de la familia empresaria. Sin embargo, esto no implica que la generación saliente deba adoptar una postura inflexible del tipo "*esto debe seguir siendo así, porque siempre lo hemos hecho así*". Durante el relevo generacional, la familia debe reflexionar, debatir y tomar decisiones de manera que satisfaga tanto a la generación actual como a los futuros herederos. Es posible que sea apropiado agregar nuevos valores, modificar o actualizar algunos de ellos y/o sus definiciones. En otros casos, la familia puede optar por mantener los valores existentes tal como están, si siguen siendo relevantes. Ambas opciones son válidas, ya que lo más importante en el proceso de reflexión es garantizar que todas las decisiones empresariales se rijan por una ética común compartida por todos, en beneficio tanto de la familia como de la

empresa, y que sean coherentes con los comportamientos futuros de los miembros de la familia.

En la práctica, es común plasmar los valores por escrito y/o elaborar una definición compartida en el **Protocolo Familiar**. Durante la elaboración de este documento, la familia lleva a cabo un proceso de reflexión conjunto para trabajar en esa visión compartida de la empresa y de la familia, tanto a corto como a largo plazo, involucrando a todas las generaciones con el objetivo de lograr la satisfacción de todas ellas. A veces, la empresa familiar no posee una gran dimensión, por lo que se pueden recoger estos valores en los denominados como **Pactos de Familia**.

La empresa familiar no está exenta de conflictos. De hecho, cuando analizamos los conflictos en una empresa familiar, generalmente los atribuimos a problemas entre los miembros de la familia debido a su relación con la empresa. Sin embargo, no siempre consideramos los problemas derivados de la falta de comportamientos éticos de los miembros de la familia que están relacionados con la empresa. Estos comportamientos éticos deben ser adoptados por todos, tanto colaboradores como familiares; deben ir más allá de los propios intereses individuales y velar por el bien común y el bienestar de la empresa. Aquí está el verdadero desafío ético de la empresa familiar. Valores como el esfuerzo, la humildad, el trabajo en equipo, la confianza, el éxito, la calidad, el compromiso, la visión a largo plazo, la autenticidad o el espíritu de superación y de emprendimiento son parte del legado familiar, que deben ir más allá de lo material y de lo empresarial. Son claves para el futuro de la empresa familiar y su resiliencia, determinando sus resultados e incluso su imagen.

Se han llevado a cabo algunos estudios acerca de cuáles son los valores que diferencian a las empresas familiares. Lo primero que hay que destacar es que las empresas familiares son menos

permeables a la cultura del mercado. Están imbuidas de la cultura familiar y tienen una cultura más sólida que las empresas no familiares. De acuerdo con un estudio realizado por Vallejo-Martos (2011) las cualidades principales de las familias empresarias son el reconocimiento, compartir tiempo juntos, el compromiso, la comunicación, un alto nivel de religiosidad y la habilidad para resolver las crisis positivamente.

A las cualidades mencionadas, se le suman valores como la armonía, la orientación a largo plazo y el servicio al cliente como pilares propios de las empresas familiares. Cada vez está más claro que la sostenibilidad y los logros de las empresas familiares tienen sus raíces en algo más profundo, algo que va más allá de una explicación superficial y que se deriva del valor innato y la singularidad de la cultura de la empresa familiar. Así, Denison et al. (2004) al comparar los valores en las empresas familiares y los valores en las empresas no familiares aplicando la Encuesta Denison de Cultura Organizativa mostraron que las culturas corporativas de las empresas familiares eran más positivas que la cultura de las empresas no familiares. Además, para estos autores, las empresas familiares obtienen mejores resultados por su carácter familiar. Sus historias e identidades compartidas las conectan con valores fundamentales y normas de comportamiento probados a lo largo del tiempo, que conducen al éxito empresarial.

Koironen (2002) identificaron como valores más importantes de las empresas familiares el buen nombre, la honestidad, la credibilidad, el respeto por la ley, la calidad y el esfuerzo en el trabajo. Sin embargo, valores como la búsqueda del buen retorno económico para los dueños, el deseo de crecer o el de obtener reconocimiento social, no son valores destacables para las empresas familiares.

El Instituto de la Empresa Familiar presentó en el **XXVI Congreso de la Empresa Familiar** celebrado en Bilbao, del 22 al

24 de octubre de 2023 un estudio realizado a partir de una encuesta a 3.241 empresas familiares españolas (851 estaban asociadas al Instituto y 2.390 no lo estaban). El estudio tenía como finalidad la de profundizar en los elementos diferenciales de las empresas familiares. Según este estudio, las tres características inherentes a las empresas familiares y que configuran su estilo de gestión son la propiedad en manos de la familia, la implicación directa de la familia en la gestión y la vocación de continuidad.

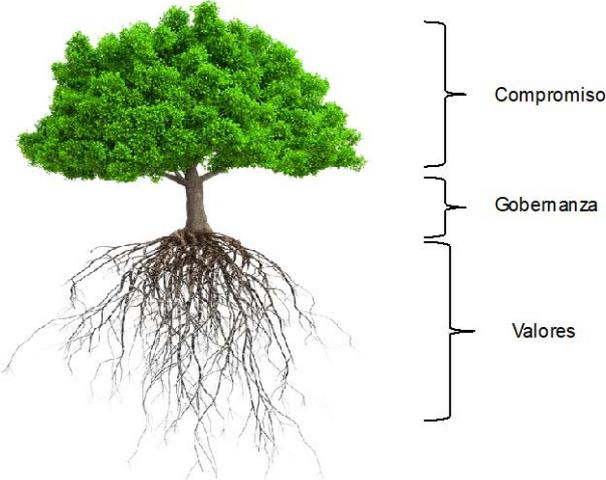
- **Propiedad en manos de la familia** - en este tipo de empresas destaca la asunción de riesgo con su propio patrimonio, lo que se convierte en una característica que la diferencia de las empresas no familiares. Si analizamos los datos de la encuesta de Sigma 2 para el Instituto de Empresa Familiar, comprobamos que el 92,4% del capital de las empresas encuestadas asociadas al Instituto está en manos de la familia propietaria, porcentaje que desciende al 90,6% cuando tenemos en cuenta a las empresas familiares no asociadas al Instituto. Este resultado se traduce en una gestión más prudente, ya que los riesgos serían asumidos por la familia.
- **Implicación directa de la familia en la gestión** – Otro aspecto distintivo y esencial para considerar una empresa como familiar es la participación de la familia en la gestión y dirección de la empresa, ya sea ocupando cargos directivos o formando parte del Consejo de Administración. Sin esta participación, sería difícil transmitir los principios y valores familiares a la empresa. Según los datos recogidos por la encuesta de Sigma 2, la familia está presente mayoritariamente en los diferentes ámbitos de gestión. Así, el 88% de los accionistas de las empresas familiares asociadas al Instituto son familiares. Este porcentaje baja al

81,3% para las empresas no asociadas al Instituto. El 72,3% de los miembros de los Consejos de Administración de las empresas familiares asociadas al Instituto son familiares. Porcentaje que se eleva al 76% en el caso de las empresas familiares no asociadas al Instituto. Finalmente, el 60,6% de los puestos de alta dirección son familiares en el caso de las empresas familiares asociadas al Instituto, siendo el 79,5% de los puestos de alta dirección ocupados por miembros de la familia en el caso de empresas familiares no asociadas al Instituto.

- **Continuidad del proyecto empresarial** – Una empresa familiar va más allá de ser simplemente un negocio; es un proyecto personal que surge de un líder fundador y que une a la familia en una iniciativa que abarca tanto el pasado como el futuro. Para mantenerse en el tiempo, las empresas necesitan generar resultados. Sin embargo, el propósito fundamental de una empresa familiar es asegurar la continuidad de un proyecto empresarial a lo largo del tiempo. Este compromiso con la permanencia se refleja en una gestión cuidadosa y sostenible. Según los datos de la encuesta mencionada de Sigma 2 para el Instituto de Empresa Familiar, el 78% de las empresas afiliadas al Instituto considera que el traspaso de la empresa a la siguiente generación es muy relevante, y el 92% lo considera fundamental para garantizar la supervivencia de la empresa. Estos porcentajes disminuyen al 46% y al 73%, respectivamente, cuando se analizan los datos de las empresas familiares no asociadas. En definitiva, a medida que la empresa evoluciona y se transmite dentro de la familia, se establece un conjunto de valores que se integran en el patrimonio cultural familiar y, en ocasiones, influyen en el entorno en el que opera la empresa familiar.

La empresa familiar se suele representar a través de la metáfora del árbol. En este sentido y siguiendo el símil de **Instituto de Empresa Familiar**, los valores actúan como las raíces que arraigan la empresa familiar al territorio. Estos valores se reflejan en normas y reglas, que forman parte de la gobernanza, lo que siguiendo con el símil, sería el equivalente al tronco del árbol. Todo lo anterior, se traduce en el compromiso de la empresa familiar con su entorno y sus diversos grupos de interés, representados, continuando con el símil, por la copa del árbol. En la figura 5 aparece reflejada la metáfora del árbol que representa a la empresa familiar.

Figura 5 – Representación de la empresa familiar a través de la metáfora del árbol.



Fuente: La empresa familiar en España. Bilbao 2023.
Aproximación a la encuesta de Sigma 2.

Ariza-Montes et al. (2005) realizaron un estudio sobre el concepto de empresa familiar, para lo que emplearon la subescala de cultura

del cuestionario F-PEC de Astrachan et al. (2002). Según dicho estudio, los valores más importantes que definen a una empresa familiar son, por este orden, la implicación familiar en la empresa; conflictos que surgen en este tipo de negocios como consecuencia de la presencia de familiares en la misma y de la actividad que desarrollan estas personas; la visión a largo plazo y, finalmente, el poder.

Según el citado informe de la empresa familiar en España. Bilbao 2023. Aproximación a la encuesta de Sigma 2, el 83% de las empresas familiares asociadas al **Instituto de Empresa Familiar** afirma que el carácter familiar tiene efectos positivos en el gobierno y en la gestión de la empresa familiar. Esta valoración del carácter familiar aumenta en el caso de empresa de mayor tradición y en aquellas que son parte de un grupo empresarial. Este porcentaje baja al 63% cuando la empresa familiar no pertenece al **Instituto de Empresa Familiar**. Respecto a los aspectos que mayor importancia conceden las empresas familiares asociadas al Instituto, en dicho informe se señalan como aspectos más relevantes garantizar la supervivencia; en segundo lugar, el crecimiento de la empresa; en tercer lugar, mantener el empleo en el territorio y, en cuarto lugar, el compromiso con el territorio. Temas vinculados con la sostenibilidad, en su triple vertiente, aparecen en quinto lugar. Para las empresas familiares no asociadas al Instituto, los aspectos más importantes son, por este orden, mantener el empleo en el territorio, en segundo lugar, la internacionalización de la empresa familiar; en tercer lugar, apoyar la conciliación de la vida personal y laboral en la empresa; en cuarto lugar, el compromiso con el territorio y, en quinto lugar, el compromiso de sostenibilidad, en su triple vertiente, económica, social y medioambiental.

En las empresas familiares, el **gobierno corporativo** actúa como una herramienta para formalizar sus valores y así integrarlos en la

gestión de la empresa. La familia establece las directrices sobre los valores empresariales. El propósito del gobierno corporativo es regular las relaciones entre la familia y la empresa. Para convertir los valores en una ventaja competitiva, se recomienda institucionalizar esta cultura mediante un conjunto de principios y reglas que garanticen el compromiso de todos los miembros con la visión a largo plazo de la empresa familiar. Un instrumento efectivo para esto es el **protocolo familiar**, que debe establecer las normas que guiarán las relaciones entre la familia y la empresa. Es natural que cada empresa familiar tenga un protocolo único adaptado a sus circunstancias, tradiciones, historia, cultura, entre otros factores. Es cierto que las empresas familiares son conscientes de la importancia de la elaboración de un **protocolo familiar**. Así, en el informe de La empresa familiar en España, 2015, en el que tuve el honor de colaborar, tan solo el 8,9% de las empresas familiares contaba con un **protocolo familiar**. Porcentaje que se elevó al 11,3% en el informe de Factores de Competitividad de la Empresa Familiar, 2018, en el que también participé. En el año 2023, en el estudio antes señalado de Sigma 2 para el **Instituto de la Empresa Familiar**, este porcentaje se elevó al 54,9% de las empresas familiares asociadas y al 27,7% para las empresas familiares no asociadas. Si bien es cierto que tanto en el informe del año 2015 como en el del 2018 la cifra se obtenía para empresas de la base de datos SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos), se aprecia un gran crecimiento en la elaboración de este tipo de documento.

4. CONSTRUYENDO UNA CULTURA ÉTICA EN LA EMPRESA FAMILIAR

La perspectiva de la **Visión Basada en Recursos (RBV** por sus siglas en inglés, **Resources Based View**) de la empresa (Barney

1991; Makadok 2003) es el fundamento teórico original para comprender la empresa familiar. Desde un enfoque amplio, la **RBV** sugiere que conjuntos específicos de recursos y capacidades únicos constituyen la fuente de ventaja competitiva para la empresa (Habbershon y Williams 1999). Las empresas familiares pueden ser consideradas como una fusión singular de dos conjuntos de normas, valores y expectativas: los de la familia y los del negocio (Gersick et al., 1997).

Las empresas familiares exhiben ciertas particularidades que las distinguen en cuanto a sus estructuras de propiedad, mecanismos de gobernanza y procesos de sucesión (Chua et al., 1999; Steier 2003).

Las características únicas de una empresa familiar conllevan la creación de recursos difíciles de imitar, como la arraigada cultura organizacional basada en los valores familiares, los activos patrimoniales familiares de largo plazo y la reputación empresarial. Los procesos de toma de decisiones, tanto formales como informales, profundamente integrados en la gestión familiar, representan ejemplos de recursos socialmente complejos presentes en las empresas familiares (Habbershon y Williams, 1999). Durante los cambios generacionales, se producen cambios gradualmente significativos en estos recursos, que abarcan desde el conocimiento y la experiencia hasta los estilos de gestión y las relaciones con las partes interesadas.

Habbershon et al. (2003) acuñaron el término "*familiness*" para referirse al conjunto idiosincrásico de recursos y capacidades a nivel empresarial que surgen de las interacciones entre los sistemas familiares. Por su parte, Chrisman et al. (2005) lo definen como los recursos y capacidades derivados de la participación e interacción de la familia en la empresa. En todo caso, es necesario integrar los

sistemas familiares y empresariales en un mismo nivel, compartiendo recursos y limitaciones (Stafford et al., 1999).

Este enfoque de “*familiness*”, fundamentado en la idea de que la participación familiar debe generar comportamientos distintivos, se caracteriza por ser de naturaleza teórica y estar arraigado en el **RBV**. Según esta perspectiva, las empresas familiares surgen debido al valor económico y no económico que se genera mediante la combinación de los sistemas familiares y empresariales. Además, la visión y la intención de una familia para lograr la sostenibilidad a través de las generaciones pueden llevar a la institucionalización del valor percibido de dichos sistemas combinados. Esto sugiere que la cooperación en sí misma puede generar beneficios para los miembros de una empresa familiar y moldear sus comportamientos y decisiones (Rutherford et al., 2008).

Se ha planteado que la familia puede actuar tanto como una fuente de ventaja competitiva, generando riqueza y valor sólidos, como un factor determinante de la gestión de la empresa familiar (Pearson et al., 2008). Astrachan, et al. (2002) sugieren que la naturaleza familiar de una empresa se debe evaluar a partir de la participación de la familia mediante el poder, la experiencia y la cultura. Estas tres dimensiones dan lugar a un índice de influencia familiar, que facilita comparaciones entre empresas en términos de niveles de participación familiar y sus impactos en el rendimiento, así como otros aspectos del comportamiento empresarial (Klein et al., 2005).

El **poder** se refiere al control ejercido por la familia a partir de la propiedad, o a través del liderazgo y/o control empresarial derivado de la gestión y/o participación en la gobernanza. La **experiencia** se relaciona con el conocimiento colectivo que la familia aporta al negocio. Por su parte, la **cultura** abarca los valores y el

compromiso que se manifiestan en la convergencia de los valores empresariales y familiares.

Siguiendo a Desphande y Webster (1989) podemos definir la cultura corporativa como “el modelo de valores y creencias compartidas que dan significado a los miembros de una organización y les proveen las reglas para su comportamiento en la organización”.

Son muchos los autores que consideran que la cultura en la empresa familiar es un factor clave de su éxito (Davis y Tagiuri, 1982; Peters y Waterman, 1984; Wilkins y Dyer, 1988). En este sentido, coincidimos con Hall et al. (2002) cuando afirman que la cultura en la empresa familiar es producto de cómo sus creencias, valores y metas están integradas en su historia y en sus lazos sociales.

Podemos afirmar que existe una cultura familiar y que es diferente a la cultura de una empresa no familiar. Según Poza (2007), la **cultura de la empresa familiar** se define como “*el conjunto de valores que se manifiestan a través de los comportamientos presentes en la empresa, los cuales son moldeados por el liderazgo proporcionado por los miembros de la familia a lo largo del tiempo, desde el pasado hasta el presente*”. Además, la estrecha relación entre la familia y la empresa también contribuye a definir la cultura de la empresa familiar.

La cultura predominante en la empresa familiar se forma a partir de las creencias arraigadas, valores, expresiones compartidas, acuerdos, historia y relaciones sociales. Estos patrones culturales se transmiten de manera relativamente estable tanto en la familia como en la empresa (Hall et al., 2001). Desde temprana edad, los miembros de la familia reciben información, valores, modelos y creencias que condicionan su comportamiento y desarrollo y, por

ende, también influyen en la cultura empresarial de la empresa familiar (Vallejo, 2008).

Son muchos los factores que pueden condicionar la cultura organizacional de una empresa y, entre ellos, está el carácter familiar de la empresa. En consecuencia, podemos definir la **cultura empresarial familiar** como *“aquella que engloba los comportamientos, valores y creencias compartidos por los miembros de la familia empresaria, y que se ve notablemente influenciada por el fundador y otros líderes familiares”*.

La **cultura organizacional familiar** se transmite de una generación a otra por parte de quienes lideran la empresa y la familia misma, principalmente a través del ejemplo, comportamientos y tradiciones tanto en el ámbito laboral como en el familiar. No obstante, esta cultura evoluciona con el tiempo, se desarrolla, se conserva y se transforma a través de las relaciones, adaptándose a medida que pasan las generaciones. A pesar de ello, es común mantener los valores fundamentales de la familia, como la perseverancia, la honestidad, la ética laboral y la unión familiar.

5. CASOS DE ÉXITO DE EMPRESAS FAMILIARES

Son muchas las empresas familiares que aplican de manera exitosa códigos éticos. Vamos a destacar algunos ejemplos, por todos conocidos, como **Calidad Pascual y Mercadona**.

En primer lugar, **Calidad Pascual** (anteriormente **Grupo Leche Pascual**) es una empresa familiar española dedicada a la preparación y envasado de leche y derivados, además de otros productos alimenticios como yogures, zumos, refrescos, huevo líquido, tortillas, agua mineral (Bezoya) y bebidas de soja. Es una de las mayores marcas de consumo de productos lácteos en España.

La empresa se creó en 1969, cuando un grupo de empresarios liderados por Tomás Pascual Sanz se hicieron cargo de una cooperativa láctea en quiebra de Aranda de Duero (Burgos) La operación pudo realizarse gracias a un crédito de la Caja de Ahorros Municipal de Burgos y se cambió el nombre del grupo por el de **Industrias Lácteas Pascual**. Desde entonces, la calidad ha sido el elemento diferenciador de **Calidad Pascual**, lo que les ha permitido lograr una reputación destacada. **Calidad Pascual** cuenta con un **Código Ético** que busca extender la destacada calidad distintiva de la empresa a todas sus operaciones. Este código representa un compromiso con los más altos estándares éticos e integrarlos en todas las actividades llevadas a cabo por Pascual y en sus relaciones con los grupos de interés. Además, **Calidad Pascual** promueve una Cultura de Cumplimiento que se traduce en una conducta ética, marcada por la integridad moral y el respeto a las personas, las normas y los compromisos establecidos.

El **Código Ético de Calidad Pascual** es mucho más que una recopilación de modelos de actuación, que define un comportamiento homogéneo de **Calidad Pascual** ante sus grupos de interés. El objeto de dicho **Código** es establecer principios de actuación que han de presidir los comportamientos en todas las actividades en torno a los valores de **Calidad Pascual**. El **Código Ético de Calidad Pascual** es aplicable a los órganos de gobierno, directivos y resto de empleados; a proveedores y distribuidores que participan directamente de la cadena de valor de **Calidad Pascual** y a los socios de Negocio.

La actividad de **Calidad Pascual** debe estar alineada con el propósito, la misión y la visión de la empresa. En dicho **Código** se afirma que el propósito de **Calidad Pascual** es “*dar lo mejor, para el bienestar de las personas*”. Siendo su misión la de ser “*una empresa de esencia familiar, sólidos valores y sentido de trascendencia, que facilita productos y servicios para mejorar el*

bienestar de las sociedades”. Finalmente, la misión de **Pascual** es *“mejorar la calidad de vida de las personas anticipándonos a las necesidades de nuestros clientes y consumidores y aportando valor para las comunidades”*. En definitiva, **Calidad Pascual** como compañía que quiere ser *“líder en los sectores donde está presente, ha desarrollado y ofrece productos y servicios de máxima calidad, amparando su actividad bajo el prisma de una excelente conducta ética en los negocios”*.

Calidad Pascual y sus empresas articulan su actividad en torno a cinco valores fundamentales:

- **Integridad:** **Calidad Pascual** se compromete a ser honestos, congruentes, consecuentes y responsables en todas sus áreas de actuación y todas sus relaciones con los grupos de interés.
- **Innovación:** **Calidad Pascual** sueña con un futuro mejor para lo que poner todo el esfuerzo y los recursos necesarios para aportar nuevas y eficientes soluciones a las necesidades actuales y futuras de nuestros grupos de interés.
- **Cercanía:** **Calidad Pascual** crea vínculos con los consumidores, clientes, empleados, accionistas, proveedores y sociedad en general desde la igualdad, la empatía, el respeto mutuo, la confianza y la humildad.
- **Pasión:** **Calidad Pascual** cree en la cultura de la responsabilidad y están convencidos de que el éxito se consigue gracias a la motivación, el compromiso, la ilusión y el entusiasmo de todos los que trabajan en la empresa.
- **Calidad:** **Calidad Pascual** busca la excelencia y crear un valor añadido a través del talento y el esfuerzo que permita la mejora de los productos, servicios y la gestión de la empresa.

Calidad Pascual se guía por el principio fundamental de generar valor para mejorar la calidad de vida de las personas, lo que implica un compromiso continuo de mejora del bienestar de la sociedad. En **Calidad Pascual**, la ética se traduce en una conducta marcada por la integridad moral y el respeto en todas sus acciones. Para la empresa, actuar éticamente significa tomar decisiones que siempre estén alineadas con lo correcto. Es evidente que al mantener esta integridad, **Calidad Pascual** proyecta, de manera positiva, sus valores y su reputación a toda la sociedad.

El segundo caso de éxito es **Mercadona**. **Mercadona** es una empresa de capital familiar, que se creó en 1977 por el **Grupo Cárnicas Roig**. Es una de las principales compañías de supermercados físicos y online en España, con 1.619 establecimientos en toda España y 49 en Portugal. **Mercadona** posee una plantilla de 104.000 personas en España y 5.300 en Portugal. El propósito de **Mercadona** es de prescribir a “El Jefe” (cliente), en términos de excelencia, la mejor opción para satisfacer sus necesidades de alimentación, cuidado del hogar, cuidado personal y cuidado de animales. **Mercadona** posee un documento sobre “Pautas de conducta ética para proveedores”. Dichas pautas se enmarcan en su compromiso con la **Responsabilidad Social** y con el **Pacto Mundial** de las **Naciones Unidas**. Estas pautas son de aplicación tanto a **Mercadona** como a sus proveedores. **Mercadona** tiene como misión *“Prescribir al consumidor final productos/soluciones que cubran sus necesidades de comer, beber, cuidado personal, cuidado del hogar y cuidado de animales.... asegurando siempre calidad contundente (seguro y saludable), máximo servicio (sostenible), mínimo presupuesto y mínimo tiempo”*.

La visión de **Mercadona** es clara: *“lograr una Cadena Agroalimentaria Sostenible, que la gente desee y de la que se sienta orgullosa, liderada por Mercadona y con 'El Jefe' como*

guía". Desde 1993, **Mercadona** ha basado todas sus decisiones en su **Modelo de Calidad Total**, que busca satisfacer, de manera equitativa y con la misma dedicación a los cinco elementos clave de la empresa: "El Jefe" (cliente), el Trabajador, el Proveedor, la Sociedad y el Capital.

Para **Mercadona**, "el Jefe" es la prioridad en todas las decisiones. Por eso, la innovación en **Mercadona** se centra en ofrecer, en todo momento, el mejor surtido y servicio al cliente. La empresa está comprometida con la mejora continua y la innovación constante, contando con un modelo propio y colaborativo en el que participan activamente "El Jefe", los trabajadores y los proveedores e interproveedores especialistas en productos, para adaptarse a las nuevas necesidades del mercado.

El segundo elemento de este modelo de empresa de **Mercadona** son los **trabajadores**. Con una plantilla de 109.300 empleados en España y Portugal, destacan por su compromiso con la excelencia en el servicio. Para mantener alta la motivación y rendimiento de sus trabajadores, **Mercadona** sigue la premisa de que "*para recibir, primero hay que dar*". Su política de Recursos Humanos se basa en los siguientes valores:

- **Estabilidad:** Ofrecen empleo estable y de calidad.
- **Igualdad:** Garantizan igual salario para igual responsabilidad.
- **Formación y promoción:** Invierten 111 millones de euros en formación y promueven a 2.221 personas al año.
- **Conciliación:** En 2023, 3.208 empleados obtuvieron permisos por nacimiento y 14.211 disfrutaron de jornadas reducidas. Además, Mercadona implementó una jornada laboral de cinco días a la semana para el personal de supermercados, siendo pioneros en esta medida.

- **Retribución:** Comparten el 25% de los beneficios anuales con la plantilla.

Mercadona entiende que la satisfacción del trabajador es clave, ya que solo la excelencia en el servicio es difícil de replicar.

El tercer elemento de este modelo de empresa de **Mercadona** son los **proveedores**. Mercadona destaca por su colaboración estrecha con más de 3.000 proveedores e interproveedores especialistas en productos, quienes aportan su especialización y su conocimiento para garantizar la excelencia en cada producto. Esta alianza persigue la excelencia para ofrecer un “surtido eficaz” que brinde productos de alta calidad a precios imbatibles, satisfaciendo así las necesidades, todos los días del “Jefe”. La implicación conjunta de estos proveedores, tanto especialistas en productos como proveedores no comerciales y de servicios, desempeña un papel fundamental en la cadena de suministro de **Mercadona**. Gracias a esta colaboración, la empresa sigue avanzando en su proyecto de crecimiento compartido, generando valor en todos los lugares donde opera.

El **compromiso con la sociedad** es otro de los pilares fundamentales del modelo de empresa de **Mercadona**. La empresa se esfuerza por contribuir a mejorar la calidad de vida de las personas y a innovar para transformar la sociedad. Esta visión compartida se refleja en el lema de **Mercadona**: *"ser una empresa que la gente quiera que exista y se sienta orgullo de ella"*. Para lograrlo, **Mercadona** promueve un comportamiento responsable y una actitud de transparencia y diálogo, lo que le permite impulsar medidas que benefician los entornos donde opera.

La compañía busca un crecimiento compartido y sostenible, generando empleo, prosperidad y riqueza donde está presente. Como parte de su compromiso ético, **Mercadona** es signataria del

Pacto Mundial desde 2011 y trabaja constantemente para abordar las necesidades planteadas por los **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)** que más impactan por su actividad.

Mercadona también promueve la integración en los mercados municipales, impulsando el comercio de proximidad y mostrando un compromiso especial con los formatos tradicionales. Además, la empresa desarrolla un plan de acción social que brinda apoyo a diversas instituciones y entidades sociales, ayudando así a muchas personas cada año.

En cuanto a la sostenibilidad, **Mercadona** se compromete a reducir el impacto ambiental de sus operaciones, trabajando de manera continua en iniciativas que promuevan prácticas más respetuosas con el medio ambiente.

Por último, el **capital** constituye el quinto elemento esencial en el modelo de **Mercadona**, que debe satisfacer las necesidades de los otros componentes de la empresa, al mismo tiempo que se encuentra plenamente satisfecho y comprometido con el proyecto.

6. CONCLUSIONES

Hemos podido observar a lo largo de este discurso lo necesario que es hablar de ética en la empresa familiar. No sólo por la importancia económica y social de las empresas familiares, sino también por lo adecuado que resulta abordar los desafíos éticos para garantizar su sostenibilidad y contribución positiva a la sociedad.

Es fundamental promover un comportamiento ético en las organizaciones, porque permite generar confianza, reputación y credibilidad de la empresa frente a sus grupos de interés y la sociedad, en general.

Es cierto que debemos diferenciar la ética de la moral y la ética de la responsabilidad social. La ética se refiere al conjunto de normas morales que rigen la conducta de una persona en cualquier ámbito de la vida, mientras que la moral se centra en las costumbres o hábitos normalizados. Por su parte, la responsabilidad social se refiere a acciones voluntarias dirigidas a abordar los impactos sociales, económicos y medioambientales de la actividad empresarial.

Ya nadie duda de la importancia de la ética empresarial en el momento actual. La ética debe dar respuesta a la falta de transparencia en las empresas. La sociedad demanda que las empresas actúen conforme a principios y valores éticos, siendo honestas y responsables en su comportamiento.

La ética empresarial se fundamenta en un conjunto de valores y criterios de conducta, que como parte de la cultura empresarial vienen recogidos en los códigos éticos. Debemos hablar, por lo tanto, de los códigos de buen gobierno que promuevan la transparencia.

Al analizar la ética en la empresa familiar debemos tener en cuenta el impacto de la familia: la familia fundadora influye significativamente en los valores éticos y principios de la empresa, actuando como modelo y ejemplo para las generaciones futuras. Los valores compartidos y el compromiso ético son fundamentales para la cohesión y el éxito empresarial.

Un momento crítico para cualquier empresa familiar es el relevo generacional y, en ocasiones, la necesaria adaptación de valores en la empresa. Durante el proceso de relevo generacional, la familia debe reflexionar y adaptar los valores empresariales para satisfacer tanto a la generación actual como a los futuros herederos. La coherencia ética es crucial para las decisiones empresariales y la continuidad del negocio.

Son muchos los casos de éxito de empresas familiares que aplican de manera adecuada los principios éticos. Como hemos visto tanto Calidad Pascual como Mercadona son dos ejemplos de empresas familiares que han logrado integrar con éxito sus principios éticos en su actividad empresarial. Ambas empresas destacan por su compromiso con altos estándares éticos, su cultura ética y valores compartidos, su enfoque en el cliente y la sociedad, sus relaciones con empleados y proveedores y por la responsabilidad ambiental y la sostenibilidad que promueven.

Con todo, concluimos que, la empresa familiar debe buscar la excelencia ética arraigada en los más altos estándares éticos de la familia. Sus principios éticos deben ser el legado que se transmita de generación en generación, que permita identificar un futuro más próspero para las generaciones venideras. Cada decisión ética fortalecerá los lazos familiares, aumentará la confianza de los clientes y pondrá los cimientos para que la empresa familiar ocupe su lugar en la sociedad. Su comportamiento ético no solo impactará en el hoy, sino que también moldeará el futuro tanto de la empresa como de la familia.

Muchas gracias por su atención.

BIBLIOGRAFÍA

Abelló Gamazo, J. C. (2015). Análisis de la continuidad de la empresa familiar. Una aplicación a los grandes patrimonios españoles. Tesis Doctoral de la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid.

Argandoña, A. (2021). Reconectar lo social en la ética de la empresa. Newsletter de EBEN España. Disponible en: <https://www.eben-spain.org/reconectar-lo-social-en-la-etica-de-la-empresa/>

Argandoña, A. (2023). La ética que se usa en las empresas. Blog sobre Economía, Ética y RSC, entrada de 1 de junio de 2023. Disponible en: <https://blog.iese.edu/antonioargandona/2023/06/01/la-etica-que-se-usa-en-las-empresas/>

Ariza-Montes, J. A., Molina-Sánchez, H. & Ramírez-Sobrino, J. (2005). El concepto de empresa familiar. ETEA Universidad de Córdoba.

Astrachan, J. H.; Klein, S. B. & Smyrnios, K. X. (2002): “The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family enterprise definition problem”. *Family Enterprise Review*, 15 (1) 45-58.

Bachman, R. & Zaheer, A. (2006); “Handbook of Trust Research”. Edward Elgar.

Bachman, R. & Zaheer, A. (2008); “Landmark-paper on trust”. Edward Elgar.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Barroso, A., Sanguino, & R. Bañegil, T. (2012). Diferentes criterios del concepto de empresa familiar. Una aportación desde Extremadura, España”. *Ide@s Concyteg*, 7(83): 611-622.

Belak, J.; Duh, M. & Milfeiner, B. (2012): “The use of institutional measures for business ethics implementation in family and non-family business: Does a family matter?” *African Journal of Business Management*, 6 (1) 430-440.

Berrone, P., Cruz, C., & Gómez-Mejía, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258–279.

Bodog, T. & Leach, P. (2006): “Claves de la empresa familiar”. Instituto de Estudios Económicos. Tablero. España.

Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(5), 555-575.

Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, 23(4), 19-39.

Cortina, A. (1994), *Ética de la empresa*”: Claves para una nueva cultura empresarial. Editorial Trota. Madrid.

Crespo, M. F. (2003). Lo ético de la ética empresarial. *Revista Venezolana de Gerencia*, 8(22), 307-322.

Cyert, R. M. & March, J. G. (1965). *Teoría de las decisiones económicas en la empresa*, Herrero Hermanos, México.

Davis, J. A., & Tagiuri, R. (1982). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208.

Deal, T. & Kennedy, A. A. (1982); “Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life”. Addison Wesley-Roadway Ma.

Denison, D. R.; Lief, C. & Ward, J. L. (2004): “Culture in family owned enterprises. Recognizing and leveraging unique strengths”. *Family Business Review*, 17 (1) 61-70.

Deshpande, R. & Webster, F. E. (1989). Organizational culture and marketing: Defining the research agenda. *Journal of Marketing*, 53, 3-15.

Diaz-Moriana, V., Hogan, T., Clinton, E., & Brophy, M. (2019). Defining family business: A closer look at definitional heterogeneity. In *The palgrave handbook of heterogeneity among family firms* (pp. 333–374). Palgrave Macmillan.

Dyer, W. G-Jr. (2003): “The family: the missing variable in organizational research”. *E.T.P.*, 27 (4) 401-416.

EBEN-España (2024) ¿Qué es EBEN? Disponible en: <https://www.eben-spain.org/que-es-eben/>.

Euler, H. A.; Holer, S. & Rohde, P. A. (2001): “Relationship specific closeness of intergenerational family ties: Findings from evolutionary psychology and implications for model of cultural transmission”. *Journal of Cross Cultural Psychology*, 32 (2) 147-158.

Fontrodona, J., & Argandoña, A. (2011). Una visión panorámica de la ética empresarial. *Universia Business Review*, (30), 12-21.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman Publishing.

Friedman, M. (September 13, 1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*. Disponible en: <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html>.

Gallo, M. Á., & Amat, J. M. (2003). Los secretos de las empresas familiares centenarias: claves del éxito de las empresas familiares multigeneracionales. Grupo Planeta (GBS).

Gersick, K. E., & Rosas, R. M. (1997). Empresas familiares: generación a generación. McGraw Hill.

Giberson, T. R., Resick, C. J., Dickson, M. W., Mitchelson, J. K., Randall, K. R., & Clark, M. A. (2009). Leadership and organizational culture: Linking CEO characteristics to cultural values. *Journal of Business and Psychology*, 24(2), 123–137.

Grant, R. M. (2021). Contemporary strategy analysis. John Wiley & Sons. 11^o Edition.

Guillén-Parra, M. (1996). La ética empresarial: una aproximación al fenómeno. Cuadernos Empresa y Humanismo (Serie de monografías), (58), 3-39.

Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family business review*, 12(1), 1-25.

Habbershon, T. G., Williams, M., & MacMillan, I. C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of business venturing*, 18(4), 451-465.

Hall, A., & Nordqvist, M. (2008). Professional management in family businesses: Toward an extended understanding. *Family business review*, 21(1), 51-69.

Hall, A., Melin, L., & Nordqvist, M. (2001). Entrepreneurship as radical change in the family business: Exploring the role of cultural patterns. *Family Business Review*, 14(3), 193-208.

Hernández-Perlines, F. (2023). La riqueza socioemocional: factor clave en la investigación sobre empresa familiar. Discurso de Ingreso en la Real Academia Europea de Doctores. Real Academia Europea de Doctores.

Hoffman J, Hoelscher M & Sorenson R (2006): “Achieving Sustained Competitive Advantage: A Family Capital Theory”. *Family Business Review*. 19 (2) 135-145.

Instituto de Empresa Familiar (2023). *La empresa familiar en España*. Bilbao 2023. Aproximación a la encuesta de Sigma 2.

Klein, S. B., Astrachan, J. H., & Smyrniotis, K. X. (2005). The F-PEC scale of family influence: Construction, validation, and further implication for theory. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(3), 321-339.

Koiranen, M. (2002). Over 100 years of age but still entrepreneurially active in business: Exploring the values and family characteristics of old Finnish family firms. *Family business review*, 15(3), 175-187.

Lizcano, J. L. (2006). Buen gobierno y responsabilidad social. *Partida doble*, 182, 20.

Makadok, R. (2003). Doing the right thing and knowing the right thing to do: Why the whole is greater than the sum of the parts. *Strategic Management Journal*, 24(10), 1043-1055.

McKinsey (2023). The secrets of outperforming family-owned businesses: How they create value—and how you can become one. Disponible en: <https://www.mckinsey.com/industries/private-equity-and-principal-investors/our-insights/the-secrets-of-outperforming-family-owned-businesses-how-they-create-value-and-how-you-can-become-one?cid=eml-web>.

Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.

Navas López, J. E., & Guerras Martín, L. Á. (2023). *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa*. 3ª Edición. Civitas.

Nguyen, N. T. T., Nguyen, N. P., & Hoai, T. T. (2021). Ethical leadership, corporate social responsibility, firm reputation, and firm performance: A serial mediation model. *Heliyon*, 7(4), e06809.

Pearson, A. W., Carr, J. C., & Shaw, J. C. (2008). Toward a theory of familiness: A social capital perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 949-969.

Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1984). In search of excellence. *Nursing Administration Quarterly*, 8(3), 85-86.

Pieper, T. M. (2010): "Non Solus: Toward a psychology of family Business". *Journal of Family Business Strategic* (1): 26-39.

Poza, J. E. (2007). *Family Businesses*. 2a. ed. Mason: Thomson South-Western.

Reck , F. S. , Fischer , D. , & Brettel , M. (2021). Ethical decision-making in family firms: The role of employee identification . *Journal of Business Ethics* , 180, 651–673.

Robertson, C. J. (2008): "An analysis of 10 years of business ethics research in *Strategic Management Journal*". *Journal of Business Ethics*, 80: 745-53.

Rutherford, M. W., Kuratko, D. F., & Holt, D. T. (2008). Examining the link between "familiness" and performance: Can the F-PEC untangle the family business theory jungle?. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 1089-1109.

Saha, R., Cerchione, R., Singh, R., & Dahiya, R. (2020). Effect of ethical leadership and corporate social responsibility on firm performance: A systematic review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(2), 409–429.

Sorenson, R. L., & Milbrandt, J. M. (2023). Family social capital in family business: A faith-based values theory. *Journal of Business Ethics*, 184(3), 701-724.

Stafford, K., Duncan, K. A., Dane, S., & Winter, M. (1999). A research model of sustainable family businesses. *Family Business Review*, 12(3), 197-208.

Steier, L. (2003). Variants of agency contracts in family-financed ventures as a continuum of familial altruistic and market rationalities. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 597-618.

Steir, L. P. (2001): "Family firms plural forms of governance and the evolving role of trust". *Family Business Review*, 14 (4) 353-367.

Tagiuri, R., & Davis, J. A. (1992). On the goals of successful family companies. *Family Business Review*, 5(1), 43-62.

Vallejo-Martos, M. C. (2011). The organizational culture of family firms as a key factor of competitiveness. *Journal of Business Economics and Management*, 12(3), 451-481.

Vallejo-Martos, M. C., & Puentes-Poyatos, R. (2014). Family firms as incubators for ethical behavior: An exploratory study from the perspective of stewardship theory. *Journal of Management & Organization*, 20(6), 784–807.

Vallejo, M. C. (2008). Is the culture of family firms really different? A value-based model for its survival through generations. *Journal of Business Ethics*, 81, 261-279.

Vazquez, P. (2018). Family business ethics: At the crossroad of business ethics and family business. *Journal of Business Ethics*, 150(3), 691–709.

Wilkins, A. L., & Dyer Jr, W. G. (1988). Toward culturally sensitive theories of culture change. *Academy of Management Review*, 13(4), 522-533.

COLECCIÓN: **DISCURSOS ACADÉMICOS**

Coordinación: **Dominga Trujillo Jacinto del Castillo**

1. *La Academia de Ciencias e Ingenierías de Lanzarote en el contexto histórico del movimiento académico.* (Académico de Número). **Francisco González de Posada**. 20 de mayo de 2003. Excmo. Ayuntamiento de Arrecife.
2. *D. Blas Cabrera Topham y sus hijos.* (Académico de Número). **José E. Cabrera Ramírez**. 21 de mayo de 2003. Excmo. Ayuntamiento de Arrecife.
3. *Buscando la materia oscura del Universo en forma de partículas elementales débiles.* (Académico de Honor). **Blas Cabrera Navarro**. 7 de julio de 2003. Amigos de la Cultura Científica.
4. *El sistema de posicionamiento global (GPS): en torno a la Navegación.* (Académico de Número). **Abelardo Bethencourt Fernández**. 16 de julio de 2003. Amigos de la Cultura Científica.
5. *Cálculos y conceptos en la historia del hormigón armado.* (Académico de Honor). **José Calavera Ruiz**. 18 de julio de 2003. INTEMAC.
6. *Un modelo para la delimitación teórica, estructuración histórica y organización docente de las disciplinas científicas: el caso de la matemática.* (Académico de Número). **Francisco A. González Redondo**. 23 de julio de 2003. Excmo. Ayuntamiento de Arrecife.
7. *Sistemas de información centrados en red.* (Académico de Número). **Silvano Corujo Rodríguez**. 24 de julio de 2003. Ayuntamiento de San Bartolomé.
8. *El exilio de Blas Cabrera.* (Académica de Número). **Dominga Trujillo Jacinto del Castillo**. 18 de noviembre de 2003. Departamento de Física Fundamental y Experimental, Electrónica y Sistemas. Universidad de La Laguna.
9. *Tres productos históricos en la economía de Lanzarote: la orchilla, la barrilla y la cochinilla.* (Académico Correspondiente). **Agustín Pallarés Padilla**. 20 de mayo de 2004. Amigos de la Cultura Científica.
10. *En torno a la nutrición: gordos y flacos en la pintura.* (Académico de Honor). **Amador Schüller Pérez**. 5 de julio de 2004. Real Academia Nacional de Medicina.
11. *La etnografía de Lanzarote: "El Museo Tanit".* (Académico Correspondiente). **José Ferrer Perdomo**. 15 de julio de 2004. Museo Etnográfico Tanit.
12. *Mis pequeños dinosaurios. (Memorias de un joven naturalista).* (Académico Correspondiente). **Rafael Arozarena Doblado**. 17 diciembre 2004. Amigos de la Cultura Científica.
13. *Laudatio de D. Ramón Pérez Hernández y otros documentos relativos al Dr. José Molina Orosa.* (Académico de Honor a título póstumo). 7 de marzo de 2005. Amigos de la Cultura Científica.

14. *Blas Cabrera y Albert Einstein*. (Acto de Nombramiento como Académico de Honor a título póstumo del Excmo. Sr. D. **Blas Cabrera Felipe**). **Francisco González de Posada**. 20 de mayo de 2005. Amigos de la Cultura Científica.
15. *La flora vascular de la isla de Lanzarote. Algunos problemas por resolver*. (Académico Correspondiente). **Jorge Alfredo Reyes Betancort**. 5 de julio de 2005. Jardín de Aclimatación de La Orotava.
16. *El ecosistema agrario lanzaroteño*. (Académico Correspondiente). **Carlos Lahora Arán**. 7 de julio de 2005. Dirección Insular del Gobierno en Lanzarote.
17. *Lanzarote: características geoestratégicas*. (Académico Correspondiente). **Juan Antonio Carrasco Juan**. 11 de julio de 2005. Amigos de la Cultura Científica.
18. *En torno a lo fundamental: Naturaleza, Dios, Hombre*. (Académico Correspondiente). **Javier Cabrera Pinto**. 22 de marzo de 2006. Amigos de la Cultura Científica.
19. *Materiales, colores y elementos arquitectónicos de la obra de César Manrique*. (Acto de Nombramiento como Académico de Honor a título póstumo de **César Manrique**). **José Manuel Pérez Luzardo**. 24 de abril de 2006. Amigos de la Cultura Científica.
20. *La Medición del Tiempo y los Relojes de Sol*. (Académico Correspondiente). **Juan Vicente Pérez Ortiz**. 7 de julio de 2006. Caja de Ahorros del Mediterráneo.
21. *Las estructuras de hormigón. Debilidades y fortalezas*. (Académico Correspondiente). **Enrique González Valle**. 13 de julio de 2006. INTEMAC.
22. *Nuevas aportaciones al conocimiento de la erupción de Timanfaya (Lanzarote)*. (Académico de Número). **Agustín Pallarés Padilla**. 27 de junio de 2007. Excmo. Ayuntamiento de Arrecife.
23. *El agua potable en Lanzarote*. (Académico Correspondiente). **Manuel Díaz Rijo**. 20 de julio de 2007. Excmo. Ayuntamiento de Arrecife.
24. *Anestesiología: Una especialidad desconocida*. (Académico Correspondiente). **Carlos García Zerpa**. 14 de diciembre de 2007. Hospital General de Lanzarote.
25. *Semblanza de Juan Oliveros. Carpintero – imaginero*. (Académico de Número). **José Ferrer Perdomo**. 8 de julio de 2008. Museo Etnográfico Tanit.
26. *Estado actual de la Astronomía: Reflexiones de un aficionado*. (Académico Correspondiente). **César Piret Ceballos**. 11 de julio de 2008. Iltre. Ayuntamiento de Tías.
27. *Entre aulagas, matos y tabaibas*. (Académico de Número). **Jorge Alfredo Reyes Betancort**. 15 de julio de 2008. Excmo. Ayuntamiento de Arrecife.
28. *Lanzarote y el vino*. (Académico de Número). **Manuel Díaz Rijo**. 24 de julio de 2008. Excmo. Ayuntamiento de Arrecife.
29. *Cronobiografía del Dr. D. José Molina Orosa y cronología de acontecimientos conmemorativos*. (Académico de Número). **Javier Cabrera Pinto**. 15 de diciembre de 2008. Gerencia de Servicios Sanitarios. Área de Salud de Lanzarote.

30. *Territorio Lanzarote 1402. Majos, sucesores y antecesores.* (Académico Correspondiente). **Luis Díaz Feria.** 28 de abril de 2009. Excmo. Ayuntamiento de Arrecife.
31. *Presente y futuro de la reutilización de aguas en Canarias.* (Académico Correspondiente). **Sebastián Delgado Díaz.** 6 de julio de 2009. Agencia Canaria de Investigación, Innovación y Sociedad de la Información.
32. *El análisis del tráfico telefónico: una herramienta estratégica de la empresa.* (Académico Correspondiente). **Enrique de Ferra Fantín.** 9 de julio de 2009. Excmo. Cabildo de Fuerteventura.
33. *La investigación sobre el fondo cósmico de microondas en el Instituto de Astrofísica de Canarias.* (Académico Correspondiente). **Rafael Rebolo López.** 11 de julio de 2009. Instituto de Astrofísica de Canarias.
34. *Centro de Proceso de Datos, el Cerebro de Nuestra Sociedad.* (Académico Correspondiente). **José Damián Ferrer Quintana.** 21 de septiembre de 2009. Museo Etnográfico Tanit.
35. Solemne Sesión Académica Necrológica de Homenaje al Excmo. Sr. D. Rafael Arozarena Doblado, Académico Correspondiente en Tenerife. *Laudatio Académica* por **Francisco González de Posada** y otras *Loas*. 24 de noviembre de 2009. Ilte. Ayuntamiento de Yaiza.
36. *La Cesárea. Una perspectiva bioética.* (Académico Correspondiente). **Fernando Conde Fernández.** 14 de diciembre de 2009. Gerencia de Servicios Sanitarios. Área de Salud de Lanzarote.
37. *La “Escuela Luján Pérez”: Integración del pasado en la modernidad cultural de Canarias.* (Académico Correspondiente). **Cristóbal García del Rosario.** 21 de enero de 2010. Fundación Canaria “Luján Pérez”.
38. *Luz en la Arquitectura de César Manrique.* (Académico Correspondiente). **José Manuel Pérez Luzardo.** 22 de abril de 2010. Excmo. Ayuntamiento de Arrecife.
39. *César Manrique y Alemania.* (Académico Correspondiente). **Bettina Bork.** 23 de abril de 2010. Ilte. Ayuntamiento de Haría.
40. *La Química Orgánica en Canarias: la herencia del profesor D. Antonio González.* (Académico Correspondiente). **Ángel Gutiérrez Ravelo.** 21 de mayo de 2010. Instituto Universitario de Bio-Orgánica “Antonio González”.
41. *Visión en torno al lenguaje popular canario.* (Académico Correspondiente). **Gregorio Barreto Viñoly.** 17 de junio de 2010. Ilte. Ayuntamiento de Haría.
42. *La otra Arquitectura barroca: las perspectivas falsas.* (Académico Correspondiente). **Fernando Vidal-Ostos.** 15 de julio de 2010. Amigos de Écija.
43. *Prado Rey, empresa emblemática. Memoria vitivinícola de un empresario ingeniero agrónomo.* (Académico Correspondiente). **Javier Cremades de Adaro.** 16 de julio de 2010. Real Sitio de Ventosilla, S. A.
44. *El empleo del Análisis Dimensional en el proyecto de sistemas pasivos de*

- acondicionamiento térmico.* (Académico Correspondiente). **Miguel Ángel Gálvez Huerta.** 26 de julio de 2010. Fundación General de la Universidad Politécnica de Madrid.
45. *El anciano y sus necesidades sociales.* (Académico Correspondiente). **Aristides Hernández Morán.** 17 de diciembre de 2010. Excmo. Cabildo de Fuerteventura.
46. *La sociedad como factor impulsor de los trasplantes de órganos abdominales.* (Académico de Honor). **Enrique Moreno González.** 12 de julio de 2011. Amigos de la Cultura Científica.
47. *El Tabaco: de producto deseado a producto maldito.* (Académico Correspondiente). **José Ramón Calvo Fernández.** 27 de julio de 2011. Dpto. Didácticas Espaciales. ULPGC.
48. *La influencia de la ciencia en el pensamiento político y social.* (Académico Correspondiente). **Manuel Medina Ortega.** 28 de julio de 2011. Grupo Municipal PSOE. Ayuntamiento de Arrecife.
49. *Parteras, comadres, matronas. Evolución de la profesión desde el saber popular al conocimiento científico.* (Académico Numerario). **Fernando Conde Fernández.** 13 de diciembre de 2011. Italfármaco y Pfizer.
50. *En torno al problema del movimiento perpetuo. Una visión histórica.* (Académico Correspondiente). **Domingo Díaz Tejera.** 31 de enero de 2012. Ayuntamiento de San Bartolomé
51. *Don José Ramírez Cerdá, político ejemplar: sanidad, educación, arquitectura, desarrollo sostenible, ingeniería de obras públicas viarias y de captación y distribución de agua.* (Académico Correspondiente). **Álvaro García González.** 23 de abril de 2012. Excmo. Cabildo de Fuerteventura.
52. *Perfil biográfico de César Manrique Cabrera, con especial referencia al Municipio de Haría.* (Académico Numerario). **Gregorio Barreto Viñoly.** 25 de abril de 2013. Ilte. Ayuntamiento de Haría.
53. *Tecnología e impacto social. Una mirada desde el pasado hacia el futuro.* (Académico Correspondiente). **Roque Calero Pérez.** 26 de abril de 2013. Mancomunidad del Sureste de Gran Canaria.
54. *Historia del Rotary Club Internacional: Implantación y desarrollo en Canarias.* (Académico Correspondiente). **Pedro Gopar González.** 19 de julio de 2013. Construcciones Lava Volcánica, S.L.
55. *Ensayos en vuelo: Fundamento de la historia, desarrollo, investigación, certificación y calificación aeronáuticas.* (Académico Correspondiente). **Antonio Javier Mesa Fortún.** 31 de enero de 2014. Instituto Nacional de Técnica Aeroespacial.
56. *El cielo nocturno de Fuerteventura: Recurso para la Ciencia y oportunidad para el Turismo.* (Académico Numerario). **Enrique de Ferra Fantín.** 20 de mayo de 2015.
57. *La Unión Europea ante las crisis internacionales.* (Académico Numerario). **Manuel Medina Ortega.** 24 de julio de 2015.

58. *Seguridad alimentaria y disruptores endocrinos hoy*. (Académico Correspondiente). **Antonio Burgos Ojeda**. 14 de diciembre de 2015.
59. *El Dr. Tomás Mena y Mesa: Médico filántropo mayorero*. (Académico Numerario). **Aristides Hernández Morán**. 15 de diciembre de 2015.
60. *Callejero histórico de Puerto de Cabras - Puerto del Rosario*. (Académico Numerario). **Álvaro García González**. 20 de abril de 2016.
61. *El moderno concepto de Probabilidad y su aplicación al caso de los Seguros/Il moderno concetto di Probabilità e il suo rapporto con l'Assicurazione*. (Académico Correspondiente en Italia). **Claudio de Ferra**. 25 de julio de 2016.
62. *Comentarios históricos sobre la obra de Boccaccio. "De Canaria y de las otras islas nuevamente halladas en el océano allende España"*. (Académico Numerario). **Cristóbal García del Rosario**. 25 de julio de 2016.
63. «*Literatura Viva*», Una iniciativa en Lanzarote para fomentar la práctica de la *Lectura en VozAlta*. (Académico Correspondiente). **Manuel Martín-Arroyo Flores**. 26 de julio de 2016.
64. *La herencia centenaria de un soñador. Huella y legado de Manuel Velázquez Cabrera (1863-1916)*. (Académico Correspondiente). **Felipe Bermúdez Suárez**. 17 de octubre de 2016.
65. *Propuesta para la provincialización de las islas menores del archipiélago canario*. (Académico Correspondiente). **Fernando Rodríguez López-Lannes**. 18 de octubre de 2016.
66. *Cambio Climático y Tabaco: El negocio está en la duda*. (Académico Numerario). **José Ramón Calvo Fernández**. 12 de diciembre de 2016.
67. *Los RPAS, un eslabón más en la evolución tecnológica*. (Académico Numerario). **Juan Antonio Carrasco Juan**. 30 de enero de 2017.
68. *La Seguridad de los Medicamentos*. (Académico Numerario). **José Nicolás Boada Juárez**. 31 de enero de 2017.
69. *Teoría de Arrecife*. (Académico Numerario). **Luis Díaz Fera**. 26 de abril de 2017.
70. *Sistemas críticos en aeronaves no tripuladas: Un ejemplo de optimización y trabajo en equipo*. (Académico Numerario). **Antonio Javier Mesa Fortún**. 28 de abril de 2017.
71. *1878 – 1945: La Arquitectura en la ciudad de Las Palmas de Gran Canaria en tiempos de Blas Cabrera Felipe*. (Académico Numerario). **José Manuel Pérez Luzardo**. 17 de mayo de 2017.
72. *Energía osmótica: una renovable prometedora en desarrollo*. (Académico Numerario). **Sebastián N. Delgado Díaz**. 20 de julio de 2017.
73. *El descubrimiento de Lanzarote y de Canarias por parte del navegante italiano Lanzarotto Malocello*. (Académico Correspondiente). **Alfonso Licata**. 21 de julio de 2017.
74. *La Palma Canaria: Una cultura agrícola-artesanal*. (Académico Correspondiente).

- Gerardo Mesa Noda**. 25 de septiembre de 2017.
75. *El Reloj de Sol del Castillo de San Gabriel en Arrecife: Su carácter primicial y la difusión del modelo*. (Académico Numerario). **Juan Vicente Pérez Ortiz**. 22 de diciembre de 2017.
76. *Mis recuerdos de César Manrique*. (Académico Numerario). **José Dámaso Trujillo -“Pepe Dámaso”-**. 23 de abril de 2018.
77. *Un nuevo modelo de desarrollo sostenible: necesidad y características*. (Académico Numerario). **Roque Calero Pérez**. 24 de abril de 2018.
78. *Reserva de la Biosfera de Fuerteventura en la red mundial de Reservas de la Biosfera. Logros y retos de futuro*. (Académico Correspondiente). **Antonio Gallardo Campos**. 25 de abril de 2018.
79. *La Extraposofía o la Arquitectura del Universo*. (Académico Correspondiente). **Antonio Padrón Barrera**. 25 de abril de 2018.
80. *La huella del Vaticano II en Fuerteventura*. (Académico Numerario). **Felipe Bermúdez Suárez**. 16 de julio de 2018.
81. *La construcción de la nueva comisaría de Arrecife*. (Académico Numerario). **Fernando Rodríguez López-Lannes**. 19 de julio de 2018.
82. *Acupuntura médica occidental / Western medical acupuncture*. (Académico Correspondiente en el Reino Unido). **Bill Ferguson**. 12 de diciembre de 2018.
83. *Leonardo da Vinci. Quinto centenario de su fallecimiento*. (Académico Numerario). **Alfonso Licata**. 22 de mayo de 2019.
84. *De Lanzarote a la Luna y a Marte: Claves geológicas y astrobiológicas*. (Académico Correspondiente). **Jesús Martínez Frías**. 30 de enero de 2020.
85. *Remembranza de un académico poeta, Rafael Arozarena*. (Académico Numerario). **Manuel Martín-Arroyo Flores**. 10 de diciembre de 2020.
86. *La conservación del patrimonio paleontológico de Lanzarote*. (Académica Correspondiente). **Esther Martín González**. 18 de mayo de 2021.
87. *El Geoparque Mundial de la UNESCO Lanzarote y Archipiélago Chinijo*. (Académica Correspondiente). **María Elena Mateo Mederos**. 19 de mayo de 2021.
88. *Los ángeles en la obra fresquista de Francisco de Goya*. (Académica Correspondiente). **María Teresa Fernández Talaya**. 8 de septiembre de 2021.
89. *Integración en edificios de viviendas de la tecnología de enfriamiento pasivo (o de bajo gasto energético) por re-irradiación de onda larga*. (Académico Numerario). **Miguel Ángel Gálvez Huerta**. 9 de septiembre de 2021.
90. *Medio ambiente y salud, reflexiones post pandémicas*. (Académico Numerario). **Antonio Gallardo Campos**. 13 de diciembre de 2021.

91. *Control sanitario del tráfico marítimo en los puertos canarios occidentales: Epidemias.* (Académico Numerario). **Antonio Burgos Ojeda.** 14 de diciembre de 2021.
92. *Interlingua: La lengua global.* (Académico Numerario). **Domingo Díaz Tejera.** 3 de febrero de 2022.
93. *Los recuerdos de Blas Cabrera en Lanzarote hasta 1978.* (Académico Correspondiente). **Enrique Díaz Herrera.** 26 de mayo de 2022.
94. *Canarias: Cuando el magma alcanza el Cosmos.* (Académico Numerario). **Jesús Martínez Frías.** 27 de mayo de 2022.
95. *Consideraciones en torno al lenguaje. Las variedades atlántica y canaria de la Lengua Española.* (Académica Correspondiente). **María Dolores Fajardo Espino.** 27 de mayo de 2022.
96. *Julio Palacios frente a Einstein y a la Relatividad.* (Académico Correspondiente). **Albino Arenas Gómez.** 17 de mayo de 2023.
97. *El reformismo de Felipe V y la derrota atlántica del comercio con las Indias: Una tarea de José Patiño.* (Académico Correspondiente). **Fernando López Rodríguez.** 17 de mayo de 2023.
98. *La globalización: amenazas y oportunidades.* (Académico Correspondiente). **Alfredo Rocafort Nicolau.** 18 de mayo de 2023.
99. *La trimilenaria Cádiz, madre de la Cirugía moderna y contemporánea española.* (Académico Correspondiente). **José Antonio Salido Valle.** 19 de mayo de 2023.
100. *El registro fósil marino de Macaronesia: interpretando eventos de su historia geológica.* (Académica Numeraria). **María Esther Martín González.** 19 de mayo de 2023.
101. *Antonio de Nebrija. El humanista que amaba las palabras. Quinto centenario de su fallecimiento (1444-1522).* (Académica Correspondiente). **Cecilia Kindelán Amorrích.** 13 de julio de 2023.
102. *La inteligencia artificial y la estupidez natural.* (Académico Correspondiente). **Jordi Martí Pidelaserra.** 14 de julio de 2023.
103. *Liderazgo empresarial en el siglo XXI: creación de valor compartido y nuevos estilos de dirección.* (Académico Correspondiente). **Jaume Llopis Casellas.** 26 de octubre de 2023.
104. *La usura en la España del Siglo XXI.* (Académico Correspondiente). **Xabier Añoveros Trías de Bes.** 26 de octubre de 2023.
105. *Observaciones acerca de la navegación desde nuestros días hasta su origen histórico.* (Académico Correspondiente). **Félix Martín de Loeches Martín.** 27 de octubre de 2023.
106. *El enfoque una sola salud, en la lucha para el control de la resistencia a los antibióticos.* (Académica Correspondiente). **M^a Àngels Calvo Torras.** 11 de diciembre de 2023.
107. *La presencia de la bioética en un grupo sanitario privado español.* (Académica Correspondiente). **María Anunciación Tormo Domínguez.** 12 de diciembre de 2023.

108. *De la polución al cambio climático*. (Académico Correspondiente). **Marcelino Benítez de Soto y Sánchez-Ventura**. 15 de diciembre de 2023.
109. *El Instituto “Blas Cabrera Felipe”: Historia de la Enseñanza Secundaria en Lanzarote hasta 1978*. (Académico Numerario). **Enrique Díaz Herrera**. 28 de febrero de 2024.
110. *Comentarios (bastante personales) sobre la obra de: Jorge Luis Borges*. (Académico Numeraria). **María Dolores Fajardo Espino**. 29 de febrero de 2024.
111. *“Identidad personal y Humanidad, una relación que conviene comprender”*. *Una indagación sobre el sentido de la vida humana*. (Académico Correspondiente). **Juan Jesús González Torres**. 1 de marzo de 2024.
112. *“El sabor dulce. Azúcares y edulcorantes”*. (Académico Correspondiente). **Rafael Urrialde de Andrés**. 25 de abril de 2024.
113. *“La sanidad que tenemos, necesitamos y queremos”*. (Académico Correspondiente). **Antonio Alarcó Hernández**. 25 de abril de 2024.
114. *“La alargada sombra de la serendipia en el origen de la era psicofarmacológica: ¿Mito o realidad?”*. (Académico Correspondiente). **Francisco López Muñoz**. 26 de abril de 2024.
115. *“La ética como valor fundamental de las empresas familiares”*. (Académico Correspondiente). **Felipe Hernández Perlins**. 26 de abril de 2024.

**HOTEL LANCELOT PLAYA
ARRECIFE (LANZAROTE)**
